

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERÍA



PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DEL PERÚ

**ESTUDIO DE PRE-FACTIBILIDAD DE UN FAST FOOD DE
COMIDA PERUANA EN LIMA METROPOLITANA**

Tesis para optar el Título de **Ingeniero Industrial**, que presentan los bachilleres:

CHRISTIAN ANDRÉS, VÁSQUEZ MERINO
JOSÉ DAVID, NÚÑEZ SÁNCHEZ

ASESOR: CONSUELO PATRICIA, QUIROZ MORALES

Lima, mayo de 2014

RESUMEN

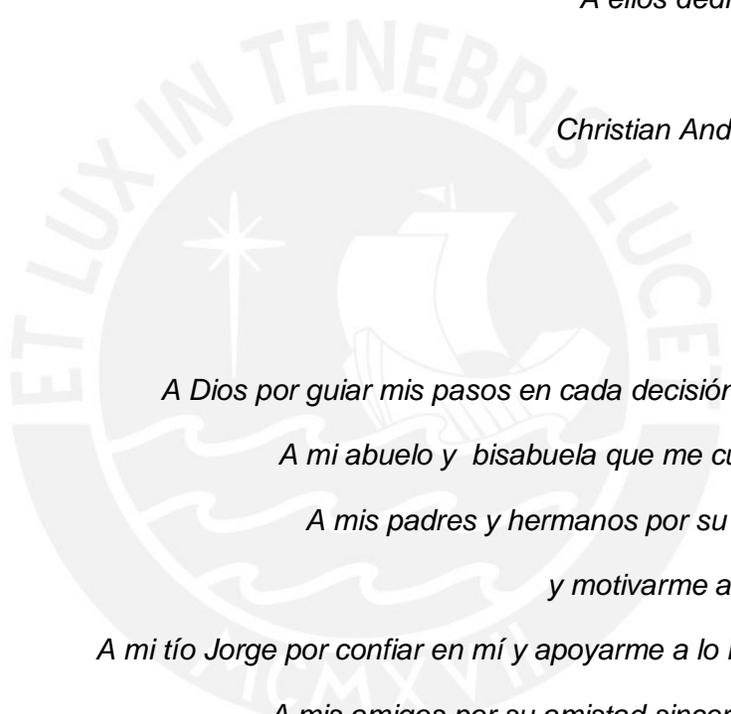
Actualmente, la cadena de valor generada por la gastronomía aporta 11% al PBI en el Perú y su prosperidad es reconocida internacionalmente. Por otro lado, hoy en día 2.4 millones de adultos jóvenes residen en Lima Metropolitana, 66% de ellos trabajan y/o estudian, y a su vez, 48% de estos adquieren su almuerzo fuera del hogar. Una oportunidad de introducir innovación y flexibilidad a la industria gastronómica, y dirigirlo al segmento adulto joven es a través de la presentación de un producto diferente, que en este caso consiste en rellenos de comida peruana envueltos en una tortilla de maíz (*wraps*). Éste producto logra fusionar nuestra culinaria con el concepto de comida rápida a través de una presentación novedosa orientada al adulto joven. El proyecto incluye también la celebración de festividades estacionales nacionales, ofreciendo variedad de productos y temática en base a ello, generando valor agregado para sus clientes.

Se comprueba la viabilidad a través del estudio de pre-factibilidad. Primero, se elabora un estudio estratégico que permite identificar las fortalezas y debilidades del negocio en el ámbito del macro entorno y micro entorno. Luego se realiza el estudio de mercado que permite cuantificar la demanda del proyecto a través del análisis de variables sociales, económicas, demográficas y de consumo histórico. Después se desarrolla el estudio técnico para localizar los locales requeridos para la operación del negocio en base a metodologías como la matriz de enfrentamiento y la ponderación de factores. Posteriormente se establece la distribución del local, aplicando metodologías como Guerchet y el Diagrama de relación de actividades. También se efectúa un estudio legal y organizacional, en donde se define el tipo de sociedad y se detallan los requerimientos administrativos, legales y sanitarios, así como la estructura de la organización, el perfil y cantidad del personal requerido para el óptimo funcionamiento del negocio. La última parte del proyecto consiste en un estudio financiero en donde se expone el detalle de la inversión requerida para implementar el proyecto, el financiamiento requerido y los estados financieros proyectados durante el horizonte del proyecto.

Finalmente, se demuestra que el proyecto es viable viabilidad técnica, económica y financieramente al resultar valores positivos de VPNF igual a S/.242,767 y de TIRF igual 41.9%, mayor al COK con el cual fue evaluado.

*A mis padres y hermanos por todo el apoyo y dedicación invertido en mí,
A mi abuelita, quien con su cariño me inspira a ser mejor cada día,
A mis amigos por su amistad incondicional,
A Dios quien me ilumina siempre,
A ellos dedico todos mis logros.*

Christian Andrés Vásquez Merino



*A Dios por guiar mis pasos en cada decisión que doy en mi vida
A mi abuelo y bisabuela que me cuidan desde el cielo.
A mis padres y hermanos por su cariño incondicional
y motivarme a ser mejor día a día.
A mi tío Jorge por confiar en mí y apoyarme a lo largo de estos años.
A mis amigos por su amistad sincera en todo momento.*

Gracias a todos ellos.

José David Núñez Sánchez

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: ESTUDIO ESTRATÉGICO	5
1.1. ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO.....	5
1.1.1. Aspecto Demográfico	5
1.1.2. Aspecto Económico	6
1.1.3. Aspecto Legal.....	8
1.1.4. Aspecto Sociocultural	9
1.1.5. Aspecto ambiental.....	10
1.2. ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO	11
1.2.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	11
1.2.2. Rivalidad entre los competidores.....	12
1.2.3. Poder de negociación con los proveedores.....	12
1.2.4. Poder de negociación de los compradores.....	13
1.2.5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos	13
1.2.6. Sector Público	14
1.3. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO.....	15
1.3.1. Visión y Misión	15
1.3.2. Análisis FODA	15
1.3.3. Estrategia genérica.....	19
1.3.4. Valores	19
1.3.5. Objetivos	20
CAPÍTULO II: ESTUDIO DE MERCADO	21
2.1. ASPECTOS GENERALES.....	21
2.1.1. Contexto de Mercado.....	21
2.1.2. El Consumidor.....	24
2.1.3. El Producto	26
a. Tipo de producto.....	30
b. Ficha técnica.....	30
2.1.4. El Servicio	32

2.2. INVESTIGACIÓN DE MERCADO	34
2.2.1. Análisis Cualitativo	34
a. Entrevista a Profundidad.....	34
b. Investigación Exploratoria	35
2.2.2. Análisis Cuantitativo	36
a. Investigación de Mercado.....	36
b. Sondeo de Mercado.....	36
c. Cálculo de la Demanda.....	39
d. Proyección de la demanda.....	41
2.3. ANÁLISIS DE LA OFERTA	43
2.3.1. Análisis de la competencia	43
a. Competencia Actual y Futura.....	44
b. Productos sustitutos.....	47
c. Ficha de Observación	51
2.3.2. Cálculo y Proyección de la oferta	52
2.4. DEMANDA INSATISFECHA Y DEL PROYECTO	55
2.5. COMERCIALIZACIÓN	57
2.5.1. Plaza o Distribución	57
2.5.2. Logotipo y slogan CriRollos	58
2.5.3. Publicidad y Promoción	58
2.5.4. Precio	68
a. Objetivos de la determinación del precio	69
b. Factores que afectan al precio.....	69
c. Análisis de Precio.....	70
CAPÍTULO III: ESTUDIO TÉCNICO	73
3.1. LOCALIZACIÓN	73
3.1.1. Formato de Local	73
3.1.2. Factores que afectan la localización	75
a. Macro localización.....	76
b. Micro localización	80
3.2. TAMAÑO DE PLANTA	85
3.2.1. Factores determinantes del tamaño	85

a.	Local para punto de atención:	85
b.	Local para punto de abastecimiento:	87
3.2.2.	Nivel de Producción	87
3.3.	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO	91
3.3.1.	Diagrama de operaciones (DOPm)	93
3.3.2.	Diagrama de Análisis de Proceso (DAP)	98
3.3.3.	Diagrama Bimanual	100
3.3.4.	Diagrama de Flujo	103
3.4.	CARACTERÍSTICAS FÍSICAS	104
3.4.1.	Infraestructura	105
a.	Descripción del local	105
b.	Niveles y pisos de la edificación	105
c.	Servicios de agua, luz y otros	105
d.	Seguridad e iluminación	105
e.	Áreas de almacenamiento	106
3.4.2.	Maquinarias y Equipos	106
3.5.	DISTRIBUCIÓN DE PLANTA	109
3.5.1.	Características	109
3.5.2.	Método de Guerchet	110
3.5.3.	Tabla relacional de actividades (TRA)	112
3.6.	REQUERIMIENTOS DEL PROCESO	114
3.6.1.	Materia prima	114
3.6.2.	Materiales	115
3.6.3.	Utensilios	117
3.6.4.	Mano de obra	117
3.6.5.	Servicios	120
b.	Combustible	121
c.	Energía Eléctrica	121
d.	Internet + teléfono + cable	122
e.	Seguridad	123
3.7.	CRONOGRAMA DEL PROYECTO	123
3.8.	EVALUACIÓN AMBIENTAL Y SOCIAL DEL PROYECTO	125

3.8.1. Evaluación Ambiental	125
3.8.2. Evaluación Social	128
CAPÍTULO IV: ESTUDIO ADMINISTRATIVO Y LEGAL.....	129
4.1. ESTUDIO LEGAL.....	129
4.1.1. Constitución de la empresa	129
4.1.2. Registro en el MYPE.....	132
4.1.3. Régimen Tributario.....	132
4.1.4. Régimen Laboral.....	133
4.1.5. Normas Regulatoras de las Actividades del Rubro	135
4.2. ESTUDIO DE LA ORGANIZACIÓN	135
4.2.1. Descripción de la Organización.....	135
4.2.2. Organigrama de la empresa	136
4.2.3. Funciones principales	137
4.2.4. Requerimiento de Personal	140
4.2.5. Servicio de terceros	140
CAPÍTULO V: ESTUDIO FINANCIERO	141
5.1. INVERSIONES.....	141
5.1.1. Inversiones en activos fijos.....	141
5.1.2. Inversiones en activos intangibles y gastos pre-operativos.....	144
5.1.3. Inversión en Capital de Trabajo	145
5.1.4. Cronograma de Inversiones	150
5.2. FINANCIAMIENTO.....	150
5.2.1. Estructura de capital	151
5.2.2. Financiamiento en activos fijos	151
5.2.3. Financiamiento en capital de trabajo.....	152
5.3. PRESUPUESTO	153
5.3.1. Presupuesto de ingresos	154
5.3.2. Presupuesto de egresos	154
5.3.3. Punto de equilibrio	156
5.4. ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS	157
5.4.1. Estado de Situación Financiera (Balance General).....	158
5.4.2. Estado de Resultados (Estado de Ganancias y Pérdidas)	159

5.4.3. Estado de Flujos de Efectivo (Flujo de Caja)	159
5.5. EVALUACIÓN DEL PROYECTO	162
5.5.1. Indicadores de Rentabilidad	162
5.5.2. Análisis de sensibilidad	163
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	167
6.1. CONCLUSIONES	167
6.2. RECOMENDACIONES	169
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	171



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N°1: Matriz de Factores Internos	16
Tabla N°2: Calificación Matriz EFI.....	16
Tabla N°3: Matriz de Factores Externos	17
Tabla N°4: Calificación Matriz EFE	17
Tabla N°5: Matriz FODA.....	18
Tabla N°6: Estrategias	19
Tabla N°7: Puntuación de impactos	19
Tabla N°8: Actividades de tiempo libre	21
Tabla N°9: Asistencia a restaurantes en tiempo libre	22
Tabla N°10: Nivel adquisitivo familiar en comidas fuera de casa por NSE.....	25
Tabla N°11: Ficha Técnica Insumo principal: Tortilla.....	30
Tabla N°12: Ficha Técnica del producto: <i>Wraps</i> regulares.....	31
Tabla N°13: Ficha Técnica del producto: <i>Wrap</i> festivo	32
Tabla N°14: Aspectos de valor	32
Tabla N°15: Festividades – Resultados de la encuesta	33
Tabla N°16: Ficha técnica de la encuesta	37
Tabla N°17: Distribución Adulto joven por NSE en Lima Metropolitana	39
Tabla N°18: Preferencia de <i>fast food</i> Adulto Joven según NSE	40
Tabla N°19: Niveles de Aceptación por NSE.....	40
Tabla N°20: Ticket Promedio por NSE.....	41
Tabla N°21: Demanda Adulto Joven por NSE en el año 2012.....	41
Tabla N°22: Demanda Histórica y Proyectada de <i>wraps</i>	43
Tabla N°23: Número de locales de competidores y principales sustitutos	51
Tabla N°24: Ficha de Observación	52
Tabla N°25: Total de ingresos franquicias clase 5520 por razón social en miles de dólares: Restaurantes bares y cantinas (2006-2010)	53
Tabla N°26: Tipo de cambio	54
Tabla N°27: Venta y producción anual de la oferta	54
Tabla N°28: Coeficientes de relación de las líneas de tendencia	54
Tabla N°29: Oferta Proyectada (2011–2019).....	55
Tabla N°30: Demanda Insatisfecha Mensual.....	56

Tabla N°31: Distribución de n° de adultos jóvenes por NSE en Lima Moderna	56
Tabla N°32: Demanda Anual del Proyecto	57
Tabla N°33: Uso habitual de medio de comunicación.....	58
Tabla N°34: Tarifas costo de publicidad en programas de América Televisión	60
Tabla N°35: Tarifas costo de publicidad en programas de Frecuencia Latina	61
Tabla N°36: Tarifas costo de publicidad en programas de ATV	61
Tabla N°37: Emisora de radio más escuchada en los sectores B y C.....	63
Tabla N°38: Tarifas costo de publicidad en programas del Grupo RPP	63
Tabla N°39: Tarifas costo de publicidad en programas dela Corporación Radial del Perú	64
Tabla N°41: Precios que están dispuestos a pagar los clientes potenciales por combo (<i>wrap</i> + complemento + bebida).....	70
Tabla N°40: Precios que están dispuestos a pagar los clientes potenciales por <i>wrap</i> individual.....	70
Tabla N°42: Precios productos de la competencia.....	70
Tabla N°43: Precios productos CriRollos	72
Tabla N°44: Comparación <i>Food Court</i> vs <i>Stand alone</i>	73
Tabla N°45: Valorización de factores para una adecuada imagen comercial de un <i>fast food</i>	74
Tabla N°46: Evaluación <i>stand alone</i> vs <i>fast food</i> según las características relevantes para los clientes	75
Tabla N°47: Características más resaltantes de los perfiles zonales de la gran Lima	76
Tabla N°48: Puntuación de perfiles zonales para macro localización del local	77
Tabla N°49: Puntuación preliminar de factores de distritos de Lima Moderna para micro localización.....	77
Tabla N°50: Información sobre el F1: Nivel Socio-económico	78
Tabla N°51: Información sobre el F2: Densidad poblacional por distrito	78
Tabla N°52: Información sobre el F3: Actividad comercial y de entretenimiento .	78
Tabla N°53: Información sobre el F4: Centros empresariales y oficinas laborales	79
Tabla N°54: Información sobre el F5: Percepción de inseguridad	79
Tabla N°55: Matriz de enfrentamiento factores de macro localización	80
Tabla N°56: Calificación de factores	80
Tabla N°57: Método de ponderación de factores macro localización	80

Tabla N°58: Alternativas de micro localización (comercial)	81
Tabla N°59: Características e información de las alternativas del local comercial	81
Tabla N°60: Rutas de accesibilidad de alternativas de micro localización (comercial)	82
Tabla N°61: Ponderación de factores micro localización (comercial).....	82
Tabla N°62: Método de ponderación de factores micro localización (comercial) .	82
Tabla N°63: Alternativas de micro localización de locales producción	83
Tabla N°64: Características e información de las alternativas de locales de producción	83
Tabla N°65: Distancia del local de producción al local comercial.....	84
Tabla N°66: Características relevantes de alternativas de locales de producción	84
Tabla N°67: Ponderación de factores de micro localización (producción).....	84
Tabla N°68: Método de ponderación de factores micro localización (producción)	85
Tabla N°69: Preferencias por Producto.....	88
Tabla N°70: Nivel de producción de wraps 2014	89
Tabla N°71: Nivel de producción de Bebidas 2014.....	89
Tabla N°72: Nivel de producción de Complementos 2014	90
Tabla N°73: Nivel de producción de Extras 2014.....	90
Tabla N°74: Nivel de producción por producto 2014 - 2019.....	91
Tabla N°75: Equipos requeridos para la puesta en marcha.....	109
Tabla N°76: Método Guerchet para el Centro de Producción	111
Tabla N°77: Método Guerchet para el Local Comercial	112
Tabla N°78: Grado de relación de las actividades	112
Tabla N°79: Requerimientos de materia prima en horizonte de 6 años (2014-2019)	115
Tabla N°80: Requerimientos de materiales en horizonte de 6 años (2014-2019)	116
Tabla N°81: Requerimientos de utensilios en horizonte de 6 años (2014-2019) .	117
Tabla N°82: Capacidad anual de empleados.....	118
Tabla N°83: Requerimiento de empleados por año.....	119
Tabla N°84: Utilización de empleados en el local comercial	119
Tabla N°85: Número de empleados en el local comercial y de producción.....	120
Tabla N°86: Proyección de Consumo de Agua en horizonte de 6 años.....	121

Tabla N°87: Proyección de Consumo de Combustible en horizonte de 6 años ..	121
Tabla N°88: Proyección de Consumo de Energía Eléctrica en horizonte de 6 años	122
Tabla N°89: Cronograma de actividades para la realización del proyecto	123
Tabla N°90: Aspectos e impactos ambientales de CriRollos.....	126
Tabla N°91: Valoración de impactos ambientales de CriRollos según la matriz IPR	128
Tabla N°92: Requisitos para el cumplir con la clasificación MYPE.....	129
Tabla N°93: Distribución del personal por área dentro del organigrama	136
Tabla N°94: Funciones principales: Junta de Accionistas	137
Tabla N°95: Funciones principales: Administrador.....	138
Tabla N°96: Funciones principales: Cocinero	138
Tabla N°97: Funciones principales: Asistente de cocina.....	139
Tabla N°98: Funciones principales: Cajero.....	139
Tabla N°99: Funciones principales: Generalista	139
Tabla N°100: Requerimiento de personal en horizonte de 6 años (2014-2019) ...	140
Tabla N°101: Utilización por puesto con incremento de personal en año 2015 ..	140
Tabla N°102: Inversión inicial en maquinaria y equipos con IGV (en nuevos soles)	141
Tabla N°103: Inversión adicional (año 2016) en maquinaria y equipos para el funcionamiento del proyecto con IGV (en nuevos soles)	142
Tabla N°104: Inversión en vehículo para el funcionamiento del proyecto con IGV (en nuevos soles)	142
Tabla N°105: Inversión en muebles y enseres para el funcionamiento del proyecto con IGV (en nuevos soles)	143
Tabla N°106: Inversión adicional (año 2016) en muebles y enseres para el funcionamiento del proyecto con IGV (en nuevos soles)	143
Tabla N°107: Total de inversión anual en activos fijos con IGV (en nuevos soles)	143
Tabla N°108: Depreciación de activos fijos durante vida útil (en nuevos soles).	144
Tabla N°109: Inversión en activos intangibles con IGV	144
Tabla N°110: Amortización de activos intangibles	144
Tabla N°111: Gastos pre operativos (en nuevos soles)	145
Tabla N°112: Gastos de utensilios incluyendo IGV (en nuevos soles)	145
Tabla N°113: Inversión anual del proyecto	145

Tabla N°114: Costo anual por materiales durante vida útil con IGV	146
Tabla N°115: Costo anual por materia prima durante vida útil con IGV.....	147
Tabla N°116: Costo anual en servicios durante vida útil	148
Tabla N°117: Costo anual MOD y MOI durante vida útil	148
Tabla N°118: Costo anual personal administrativo durante vida útil	148
Tabla N°119: Costo anual de alquiler de locales	149
Tabla N°120: Costo anual en promoción y publicidad durante vida útil con IGV	149
Tabla N°121: Costo anual en mantenimiento durante vida útil.....	149
Tabla N°122: Otros gastos del proyecto	149
Tabla N°123: Egresos operativos anuales para capital de trabajo con IGV.....	150
Tabla N°124: Cronograma de inversiones pre-operativos con IGV.....	150
Tabla N°125: Estructura de Capital de Inversión	151
Tabla N°126: Características de financiamiento en activos fijos por entidad financiera.....	151
Tabla N°127: Costo efectivo anual para los activos fijos	151
Tabla N°128: Cronograma de pagos del financiamiento en activos fijos: Caja Municipal de Arequipa.....	152
Tabla N°129: Características de financiamiento en capital de trabajo por entidad financiera.....	153
Tabla N°130: Costo efectivo anual para el capital de trabajo	153
Tabla N°131: Cronograma de pagos del financiamiento en capital de trabajo: Caja Municipal de Arequipa.....	153
Tabla N°132: Ingresos por ventas durante horizonte del proyecto con IGV (en Nuevos soles)	154
Tabla N°133: Otros Ingresos con IGV (en Nuevos soles).....	154
Tabla N°134: Inversión en Alquiler Local de Producción (en Nuevos soles)	154
Tabla N°135: Distribución de área del Local Comercial	155
Tabla N°136: Distribución de inversión del alquiler del Local Comercial	155
Tabla N°137: Costo de ventas con IGV (en Nuevos soles).....	155
Tabla N°138: Gasto administrativo con IGV (en Nuevos soles).....	156
Tabla N°139: Gasto de ventas con IGV (en Nuevos soles.....	156
Tabla N°140: Gasto financieros con IGV (en Nuevos soles).....	156
Tabla N°141 Costos fijos durante vida útil con IGV (en Nuevos soles).....	157
Tabla N°142: Inversión en costos variables por categoría.....	157

Tabla N°143: Punto de equilibrio Multiproducto para el 2014 (en Nuevos soles)	157
Tabla N°144: Estado de Situación Financiera (en Nuevos Soles)	158
Tabla N°145: Estado de Resultados durante vida útil sin IGV (en Nuevos Soles)	159
Tabla N°146: Estado de Flujos de Efectivo 2013 – 2019 (en Nuevos Soles)	160
Tabla N°147: Costo ponderado de capital del proyecto.....	161
Tabla N°148: Flujo de Caja Económico y Financiero del Proyecto	162
Tabla N°149: Indicadores de rentabilidad del proyecto	162
Tabla N°150: Indicadores financieros a lo largo de la vida útil del proyecto.....	163
Tabla N°151: Análisis de sensibilidad: variación de demanda	164
Tabla N°152: Análisis de sensibilidad: variación de precio de venta.....	164
Tabla N°153: Análisis de sensibilidad: variación precio de materia prima.....	164
Tabla N°154: Análisis de sensibilidad: variación de los tres factores	165
Tabla N°155: Variación de precio de los insumos por efecto de la inflación	165
Tabla N°156: Incremento anual del salario de los cocineros y administrador	165
Tabla N°157: Análisis de sensibilidad: considerando los efectos de la inflación y aumento salarial	166
Tabla N°158: Variación de precio de venta anual	166
Tabla N°159: Análisis de sensibilidad: considerando los efectos de la inflación y variación de precios y salarios	166

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N°1: Crecimiento Poblacional en Lima Metropolitana	5
Gráfico N°2: Concentración de NSE en Hogares de Lima	6
Gráfico N°3: Variación Porcentual anual PBI Histórico y proyectado	7
Gráfico N°4: Participación % PBI Global de Restaurantes y Hoteles	7
Gráfico N°5: Interceptor de grasas	10
Gráfico N°6: Matriz Interna - Externa.....	17
Gráfico N°7: Platos representativos de comida peruana	22
Gráfico N°8: Platos asociados al Perú según Visitantes	23
Gráfico N°9: Tipo de comida preferida	23
Gráfico N°11: Distribución de Costos	24
Gráfico N°12: Principales menciones de <i>fast foods</i> preferidos por Adulto-Joven (2011)	24
Gráfico N°13: <i>Fast food</i> al que asiste con mayor frecuencia	25
Gráfico N°14: Propiedades de un producto Alimenticio	27
Gráfico N°15: Preferencia Rellenos de <i>Wrap</i>	28
Gráfico N°16: Preferencia Complementos	28
Gráfico N°17: Preferencia Bebidas	29
Gráfico N°18: Preferencia Salsas.....	29
Gráfico N°19: Entrada del local El Buen Recado	35
Gráfico N°20: Productos El Buen Recado.....	35
Gráfico N°21: Preferencia de los adultos jóvenes sobre probar productos nuevos	40
Gráfico N°22: Tasa de Variación Anual del PBI Restaurantes y Hoteles	42
Gráfico N°23: Demanda Histórica	42
Gráfico N°24: Local La Lucha Sanguchería.....	48
Gráfico N°25: Ambientación Popeyes.....	49
Gráfico N°26: Local Popeyes	49
Gráfico N°28: Productos Café-Café.....	50
Gráfico N°27: Local Café-Café	50
Gráfico N°29: Proyección de la oferta al año 2019	55
Gráfico N°30: Logotipo de CriRolloS	58
Gráfico N°31: Frecuencia de sintonía de televisión en señal abierta (en%)	59

Gráfico N°32: Frecuencia de sintonía de televisión en señal abierta por NSE (en%)	59
Gráfico N°33: Frecuencia de sintonía de televisión en señal abierta por edad (en%)	59
Gráfico N°34: Canales de televisión de señal abierta más vistos	60
Gráfico N°35: Frecuencia de sintonía de radio (%)	62
Gráfico N°36: Frecuencia de sintonía de radio por NSE (%)	62
Gráfico N°37: Frecuencia de sintonía de radio por edad (%)	62
Gráfico N°38: Frecuencia de conexión a Internet (%)	64
Gráfico N°39: Frecuencia de conexión a Internet por NSE (%)	65
Gráfico N°40: Frecuencia de conexión a Internet por edad (%)	65
Gráfico N°42: Tenencia de correo electrónico	66
Gráfico N°43: Tenencia de cuenta en red social	66
Gráfico N°44: Redes sociales a las que pertenece por NSE (%)	67
Gráfico N°45: Frecuencia de uso de la red social por NSE (%)	67
Gráfico N°46: Compras por teléfono e Internet	67
Gráfico N°47: Descripción y precios de tacos individuales de Bombos	71
Gráfico N°48: Descripción y precios de tostados de KFC en combo	71
Gráfico N°49: Descripción y precios de kebabs de El árabe	72
Gráfico N°51: Diagrama de operaciones Multiproducto (DOPm) de Pollo al Horno, Pavo y Ensalada Rusa. Elaboración Propia	95
Gráfico N°52: Diagrama de operaciones Multiproducto (DOPm) de Chicharrón y Apanado	96
Gráfico N°53: Diagrama de operaciones Multiproducto (DOPm) de Tequeños, Yuquitas Fritas, Chifles.	97
Gráfico N°54: Diagrama de flujo procesos de orden de pedido, atención al cliente y de compras y abastecimiento	103
Gráfico N°55: Diagrama de flujo proceso de recojo de pedido	104
Gráfico N°56: Foto de cocina industrial	106
Gráfico N°57: Foto de cámara mixta de refrigeración	106
Gráfico N°58: Foto de campana extractora de humo	107
Gráfico N°59: Foto de licuadora industrial	107
Gráfico N°60: Foto de horno microondas	107
Gráfico N°61: Foto de caja registradora	107
Gráfico N°62: Foto de congeladora industrial	107

Gráfico N°63: Foto de dispensador de bebidas.....	108
Gráfico N°64: Foto de equipo de sonido	108
Gráfico N°65: Foto de plancha freidora.....	108
Gráfico N°66: Foto de TV LED de 24 pulgadas	108
Gráfico N°67: Foto de sensor de humedad y temperatura.....	108
Gráfico N°68: Relación de Actividades – Centro de Producción.....	113
Gráfico N°69: Relación de Actividades – Local Comercial	113
Gráfico N°70: <i>Layout</i> de Bloques Unitarios (LBU) – Centro de Producción.....	113
Gráfico N°71: <i>Layout</i> de Bloques Unitarios (LBU) – Local Comercial	113
Gráfico N°72: Diagrama de Gantt del cronograma del proyecto	124
Gráfico N°73: Ciclo de vida del producto.....	125
Gráfico N°74: Organigrama de CriRollo.....	136



INTRODUCCIÓN

Hace algunos años, la cocina peruana en el mundo era apreciada únicamente por un pequeño grupo de cronistas gastronómicos y turistas de gustos refinados que visitaban el Perú en busca de ella. Eran pocos los restaurantes peruanos en ciudades extranjeras que buscaban paliar la existencia de la sazón peruana. Hoy en día el panorama ha cambiado de manera importante. La proyección internacional de nuestra culinaria cobra cada vez más importancia, figurando en los principales periódicos del mundo y las más respetadas publicaciones de culinaria gourmet, así como participando en festivales y programas de televisión internacionales. Sitios web especializados en el mercado gastronómico, como *The Food Channel*, incluyen la comida peruana entre sus diez primeras tendencias y comentan sobre la abrumadora proyección de crecimiento que tomará en el ámbito gastronómico étnico.

En el Perú, la gastronomía atraviesa su mejor etapa en su historia, aportando aproximadamente 4% del PBI durante los últimos años, y considerando la cadena de valor que incluye relaciones con otras industrias como transporte de alimentos, turismo, manufactura de utensilios y menaje, entre otros, equivale a 11%. Asimismo, se sabe que en el 95% de los casos la cocina peruana contribuye a que un peruano sienta orgullo de su país. Además, la culinaria se ha convertido en un factor importante de influencia para atracción del turismo hacia el Perú, contribuyendo también a la exportación de franquicias, mano de obra y bienes.

Ante este contexto, nuestro país tiene el reto de promocionar su gastronomía en el mediano plazo tanto al interior como en el exterior del Perú. De manera similar a otros sectores económicos, la innovación y flexibilidad es requerida para adaptar el producto a diferentes escenarios y necesidades. Es aquí donde nuestra atención se dirige a los adultos jóvenes peruanos, ya que se caracterizan por ser trabajadores, emprendedoras y activos. El 66% de ellos trabajan y/o estudian, lo que conlleva a un ritmo de vida muy agitado. Como resultado de esto, el 48% de los adultos jóvenes que laboran adquieren su almuerzo fuera del hogar. Adicionalmente existe un grupo importante de adultos jóvenes que consideran salir a comer como una de las principales actividades de entretenimiento, razón por lo cual representa un porcentaje sustancial de los principales gastos que tienen en diversión y entretenimiento. La presentación del producto es de vital importancia, ya que debe ser diferente y con capacidad de innovar

constantemente. Es por eso que optamos por el formato wrap, una tortilla de maíz que envuelve el relleno de comida peruana, facilitando la posibilidad de intercambiar los sabores ofrecidos.

De esta manera, propone realizar un estudio de pre-factibilidad para la implementación de un *fast food* de comida peruana en Lima Metropolitana, lo cual permitirá expandir el desarrollo gastronómico peruano así como satisfacer la necesidad de un producto rápido de preparar y de gusto nacional teniendo como mercado meta adultos jóvenes.

El objetivo general de la presente tesis es evaluar la viabilidad técnica, económica y financiera del estudio. Para lograr éxito en el proyecto, se deberán cumplir los siguientes objetivos específicos:

- a. Especificar los factores del Macro y Micro entorno de mayor influencia para el proyecto.
- b. Definir el perfil del cliente, la demanda insatisfecha y los medios de comercialización más apropiados del producto.
- c. Determinar la localización del establecimiento, las operaciones, los requerimientos del proceso y la distribución física del local a través de un estudio técnico.
- d. Identificar y aplicar los requisitos legales y tributarios que deben de considerarse para el buen desarrollo del proyecto.
- e. Establecer una estructura organizacional y un sistema administrativo adecuado para la viabilidad del proyecto.
- f. Preparar el presupuesto y estados financieros, evaluar opciones de financiamiento y determinar indicadores para analizar la viabilidad financiera del proyecto.

La metodología consiste en la aplicación de técnicas de la ingeniería industrial en el estudio de pre-factibilidad. Primero, se realiza un estudio estratégico, el cual evalúa los principales aspectos del macro entorno y del micro entorno, aplicando las cinco fuerzas de Porter para verificar los poderes de negociación existente, así como los principales competidores y barreras de entrada y salida del negocio. Adicionalmente, se utilizó la matriz FODA para reconocer las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para el negocio, estableciendo estrategias para contrarrestar combinaciones que pongan en riesgo el éxito del negocio, así como estrategias para aprovechar cualquier tipo de oportunidades de mejora. Luego, se elabora un estudio de mercado,

que permite cuantificar la demanda del proyecto mediante sondeo de mercado y data histórica, simulando la de proyección de la misma durante el horizonte del proyecto, a través de diferentes tipos de regresiones. También analiza factores cualitativos del sector, utilizando herramientas como la entrevista a profundidad e investigaciones exploratorias, visitas de cliente incógnito a diferentes establecimientos competidores, obteniendo una ficha de observación que permite identificar factores aplicables al proyecto. Después, se desarrolla un estudio técnico para localizar los locales requeridos para la operación del negocio, aplicando metodologías como la matriz de enfrentamiento y la ponderación de factores. También se emplearon metodologías para el proceso productivo como el Diagrama de operaciones del proceso multiproducto (DOPm), el Diagrama de análisis de proceso (DAP), el Diagrama bimanual y el Diagrama de flujo; metodologías para la distribución de planta como Guerchet, la Tabla relacional de actividades (TRA), el Diagrama de relación de actividades (DRA) y el *Layout* de bloques unitarios (LBU); así como la matriz de Índice de prioridad de riesgo (IPR) para evaluar impactos ambientales originados por el proyecto. La última parte del proyecto consiste en un estudio financiero, en donde se emplearon metodologías como el Periodo de desfase para el cálculo de inversión en capital de trabajo, el punto de equilibrio multiproducto para determinar el mix de volumen de venta a partir del cual se obtienen ganancias, el Modelo de valorización de activos de capital (CAPM) para calcular el costo de oportunidad de capital (COK) y el Costo ponderado de capital (WACC) que permiten tener un punto de referencia para evaluar la rentabilidad del proyecto mediante indicadores financieros como la Tasa interna de retorno (TIR) y el Valor presente neto (VPN), además de otros indicadores como el Periodo de recuperación (PRI), la Rentabilidad de los fondos propios (ROE), la rentabilidad de los activos (ROA) y la Rentabilidad sobre las ventas.

La tesis está organizada en cinco capítulos que, a continuación, se describirán brevemente.

El primer capítulo corresponde al estudio estratégico, en donde se analizaron las principales variables macro y micro ambientales para el negocio; se definió la misión y visión de la empresa; y se reconocieron las fortalezas, oportunidades y debilidades que determinaron la estrategia genérica de diferenciación por tratarse de un producto innovador y por la promoción que hace de la cultura peruana, lo cual agrega valor a la idea de negocio, planteándose objetivos estratégicos y financieros para el proyecto.

El segundo capítulo se ha dedicado al estudio de mercado, en el cual se segmentó al grupo de clientes objetivos, siendo éstos los habitantes entre 21 y 35 años de edad de Lima Moderna de los Niveles Socioeconómicos (NSE) A, B y C; se reveló la tendencia creciente del rubro en el país; se modeló, analizó y proyectó la demanda y oferta, obteniéndose la demanda insatisfecha del producto, tomando como demanda del proyecto un 37% de la misma, calculado en base a la concentración de adultos jóvenes de los NSE deseados en la zona.

El tercer capítulo corresponde al estudio técnico, donde se realizó el análisis de macro y micro localización, estableciéndose la ubicación óptima para el local de producción y el local comercial. Asimismo, se utilizaron diversas metodologías para determinar el tamaño, distribución, infraestructura y equipamiento requeridos para los referidos locales, se determinó el proceso productivo para el óptimo flujo de materiales y se establecieron medidas para garantizar la calidad del producto y la gestión ambiental del negocio.

El cuarto capítulo se ha dedicado al estudio legal y organizacional, donde se definió el tipo de sociedad y se detallaron los requerimientos administrativos, legales y sanitarios. Además, se estableció la estructura de la organización, el perfil y cantidad del personal requerido para la ejecución del proyecto.

El quinto capítulo corresponde al estudio financiero, en el cual se detalló la inversión requerida que asciende a S/.321,150.08, financiándose el 25% de la misma, con lo cual se obtuvo un costo ponderado de capital de 14.99%. Adicionalmente se proyectaron los ingresos y egresos para el horizonte de 6 años del proyecto, obteniéndose el punto de equilibrio anual requerido y los estados financieros proyectados. Se analizaron indicadores de rentabilidad, resultando una TIRF de 41.9% y un VPNF de S/.242,767.14 por lo cual se demuestra la viabilidad del proyecto. Finalmente, se evaluaron múltiples escenarios de sensibilidad de variables como inflación e incrementos salariales al personal, donde los resultados observados fueron satisfactorios para presumir la rentabilidad del proyecto.

De acuerdo a lo comentado anteriormente, la tesis concluye que es viable implementar una *fast food* de comida peruana en Lima Metropolitana.

CAPÍTULO I: ESTUDIO ESTRATÉGICO

En este primer capítulo se analizarán los lineamientos principales del estudio estratégico, que incluye el macro entorno y micro entorno empresarial, la definición de la misión, visión y el FODA de la idea de negocio. Todo esto permitirá tener un enfoque para la estrategia genérica y objetivos del negocio de *wraps* de comida peruana vinculado a festividades nacionales.

1.1. ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO

En esta primera parte, se revisarán los aspectos macro que presentan mayor influencia hacia esta idea de negocio.

1.1.1. Aspecto Demográfico

En Lima Metropolitana, la demografía presenta un crecimiento lineal con una tasa promedio de 1.46% anual. Se proyecta alcanzar los 11.4 millones de habitantes para el 2019. En cuanto a la composición por edades, el rango de 21 a 35 años, que pertenece a adultos jóvenes, representa un 25%, es decir 2.4 millones de habitantes aproximadamente.

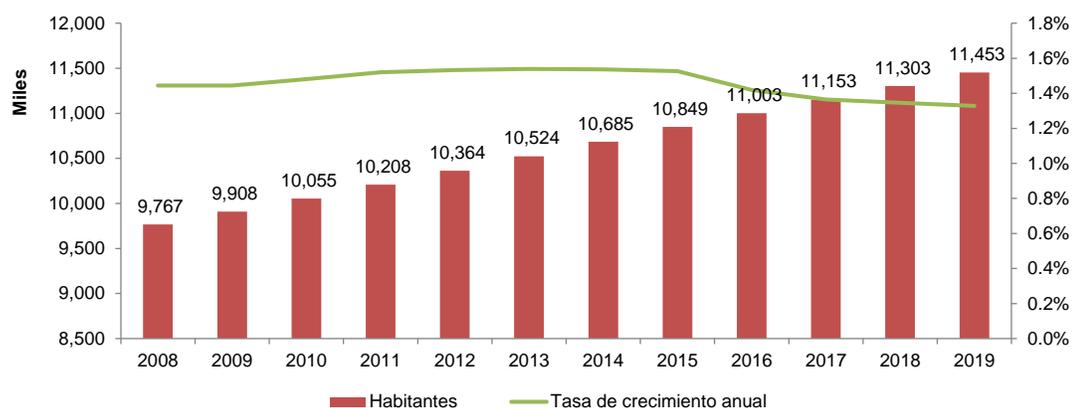


Gráfico N°1: Crecimiento Poblacional en Lima Metropolitana
Fuente: INEI – Población 2000 al 2015 (2012)
Elaboración Propia

La población de adultos jóvenes en Lima Metropolitana equivale a 2.3 millones de hogares. La mayor concentración por NSE por hogares es del NSE C con 35%, seguido del NSE D con 31% y el NSE A y B con 21%. Esto muestra que actualmente el país ha dejado de tener una estructura socioeconómica piramidal para desarrollar una estructura en forma de un rombo, debido al crecimiento de la clase media de NSE C.

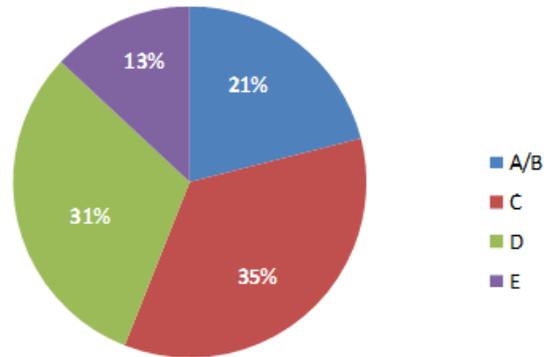


Gráfico N°2: Concentración de NSE en Hogares de Lima
Fuente: Ipsos Apoyo – IGM Estadística Poblacional (2012)
Elaboración Propia

Los indicadores demográficos indican que existe un crecimiento anual constante ligeramente mayor a 1% a nivel país y que los adultos jóvenes significan un cuarto de esta población presentando el mayor consumo en *fast foods* respecto a otros grupos de edades. Se sabe que los NSE A, B y C, que poseen mayor capacidad adquisitiva, representan el 56% del total de la población. Se puede concluir que dentro de los próximos 6 años se seguirá contando con un volumen significativo de peruanos que asistan a *fast foods* con capacidad adquisitiva suficiente para comprar los productos ofrecidos, lo cual los convierte en clientes potenciales.

1.1.2. Aspecto Económico

La tasa de crecimiento anual del PBI en el Perú, en base a estudios del BCRP, ha ido creciendo progresivamente hasta la crisis mundial, la cual afectó notablemente el PBI a nivel global en el año 2009.

Para este año, el BCRP ha proyectado un incremento de 6.5 puntos porcentuales respecto al año anterior. Para los años posteriores, la tasa de crecimiento se mantendrá constante.

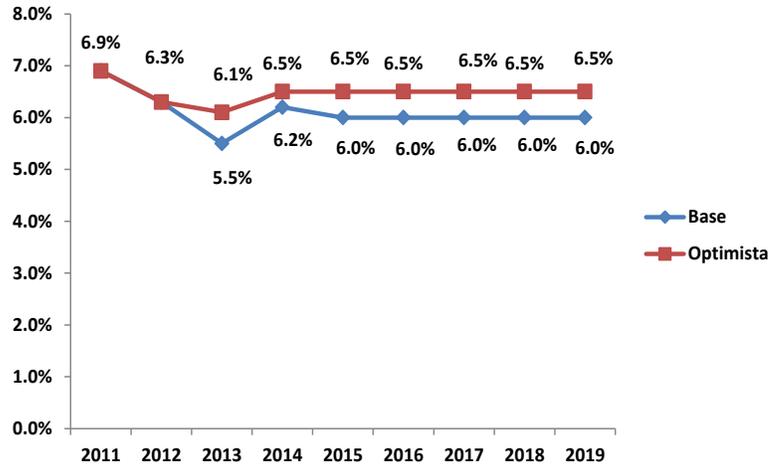


Gráfico N°3: Variación Porcentual anual PBI Histórico y Proyectado
 Fuente: BCRP, MEF, INEI: Manual Macroeconómico 2014-2016 Multianual (2013)
 Ministerio de Economía y Finanzas (MEF); Diario Gestión
 Elaboración Propia

Según el evolutivo de cuentas nacionales por actividad del INEI, que se puede apreciar en el gráfico N°4, la participación de restaurantes y hoteles en el PBI es estable y se maneja entre un rango de 3.7% y 4%. Esto no significa que el PBI del sector no crezca, dado que el PBI total, como se puede observar en el gráfico anterior, usualmente aumenta por lo menos 5.5% al año. Es por ello que se afirma que la curva de crecimiento del PBI en el sector restaurantes y hoteles mantiene una tendencia similar a la curva de crecimiento del PBI total en el Perú.

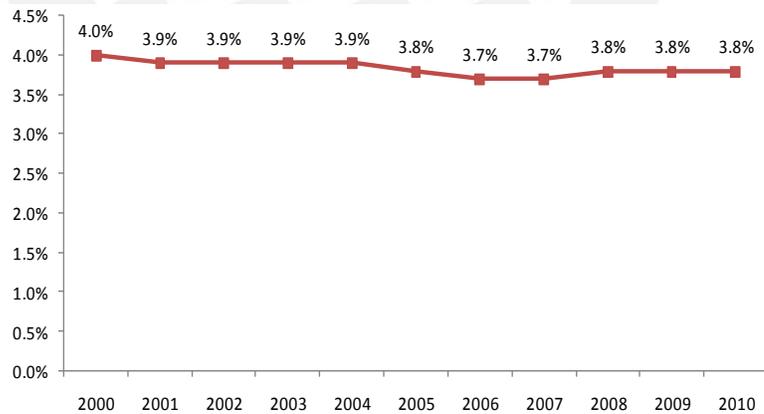


Gráfico N°4: Participación % PBI Global de Restaurantes y Hoteles
 Fuente: INEI - Perú: Cuentas Nacionales Anuales – PBI por Clase de Actividad - Restaurantes y Hoteles
 Elaboración Propia

Otro indicador para el giro del negocio es el nivel de inflación que manejan los alimentos. A principios del año la consultora *Latin Focus Consensus Forecast*

pronosticó que el país tendría en este y el próximo año la menor inflación en todo América Latina con un 2.7%.

Sin embargo, actualmente se vive un alza mundial de precios de trigo, maíz y soya ocasionados por sequías en EEUU y Europa. El maíz y el trigo presentaron las mayores alzas a nivel global. El precio del maíz presentó un crecimiento total de 34% en el 2013. El encarecimiento de este producto trae como consecuencia un alza de precio en el pollo.

A fines del año 2012, el entonces Consejo de Ministros decidió crear una comisión multisectorial con el fin de garantizar la seguridad alimentaria del país mediante una dieta básica con alimentos andinos, reduciendo la dependencia existente ante el alza de precios de alimentos importados. En tal sentido, se determinó que medidas como el incremento de la producción local serían necesarias para reducir esta dependencia, ya que actualmente el 50% del maíz que consumen los peruanos es importado.

En los gráficos N°3 y N°4, el crecimiento del PBI revela que el sector se encuentra en su apogeo con tendencia aún creciente. Se espera que estas medidas planificadas por el gobierno peruano respecto a la inflación de los precios sean efectivas para establecer un negocio de comida rápida libre de dependencias como ésta. Del mismo modo, a manera preventiva, se procurará trabajar con insumos nacionales en la medida de lo posible.

1.1.3. Aspecto Legal

El primer punto a considerar es la normativa existente para restaurantes la cual es regulada por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) y el Ministerio de Salud (MINSA).

- **MINCETUR:** Mediante el Decreto Supremo No. 025-2004-MINCETUR y la Resolución Ministerial No. 081-94-ITINCI, se definen los requisitos y procedimientos adecuados para la autorización, funcionamiento y supervisión de un restaurante, así como para garantizar que la información de precios al cliente sea transparente. También se requiere presentar la Declaración Jurada de Restaurantes que asegura el cumplimiento de las normas y condiciones óptimas para la preparación de alimentos y bebidas.

- **MINSA:** Por medio de la Norma Sanitaria para el Funcionamiento de Restaurantes y Servicios afines, se regulan las buenas prácticas en el manejo de alimentos y bebidas de consumo humano y se exponen parámetros de calidad, manipulación e infraestructura, y procedimientos para evitar perjudicar la vida y salud humana.

Por otro lado, en base a los criterios de postulación para ser portadores de la “Marca Perú”, una vez alcanzada una buena imagen y reputación, el proyecto cumpliría satisfactoriamente con los criterios de evaluación establecidos en el “Reglamento para el uso de la Marca País” de PromPerú, ya que la idea de negocio apunta a ofrecer un producto innovador con temas peruanos, lo cual contribuye a favorecer al turismo gastronómico y la imagen del país, además de respetar todas las obligaciones tributarias y comerciales.

Por último, se ha identificado una de las principales barreras de entrada: el impuesto a la comida chatarra que está en período de evaluación por el gobierno. En caso se llegue a hacer efectivo este impuesto, se tendrá que cumplir parámetros establecidos como que en 100 gramos de alimento tener un máximo 5g de azúcar, 1.5g de grasas saturadas o 30 miligramos de sodio, ni utilizar grasas trans. El documento que certifica el cumplimiento de estos requisitos será emitido por la Organización Panamericana de la Salud.

1.1.4. Aspecto Sociocultural

Hoy en día, el éxito de los restaurantes de comida rápida se ve reflejado en un incremento de un 15% en las ventas que se tuvo en el 2013 respecto al 2012 y que podría repetirse al cierre de este año. Hace muchos años, era poco usual que una mujer trabajase, hoy en día la mujer representa el 44% de la PEA en el Perú, lo cual denota una independización de la mujer en los últimos años y que dedique menor tiempo a las labores domésticas. Por otro lado, el ritmo de vida acelerado que llevan muchos limeños los obliga a comer en tiempos reducidos lo que los lleva a consumir comida rápida. Por último, parte del crecimiento en las ventas de *fast foods* se debe al incremento de puntos de venta lo cual hace que, a pesar de manejar márgenes no tan altos, se aprovechen las economías de escala.

Parte del tiempo de ocio de los limeños es aprovechado para consumir alimentos fuera de sus hogares. Según el estudio “El aporte económico y social de la gastronomía en

el Perú” realizado por APEGA (Septiembre, 2009), el 9% de los limeños prefieren salir a comer fuera de su casa cuando se encuentran en su tiempo libre.

Finalmente, la gastronomía peruana hace que el 95% de limeños se sientan orgullosos de serlo. El Perú cuenta con una diversidad de 491 platos típicos.

Todos estos factores indican que existen dos segmentos dentro del mercado potencial. Uno compuesto por personas que llevan una vida acelerada y que requieren comida rápida, y otro que consume alimentos fuera de casa en su tiempo libre. Ambos segmentos se sienten orgullosos de la gastronomía peruana.

1.1.5. Aspecto ambiental

Dentro del proceso productivo existen diversos residuos resultantes, los cuales pueden traer un impacto nocivo si no se gestionan de manera adecuada.

Para el tratamiento de efluentes, Sedapal establece que los restaurantes deben contar con un sistema de tratamiento de sólidos y grasas e interceptor de grasas, el cual se muestra en el gráfico N°5.

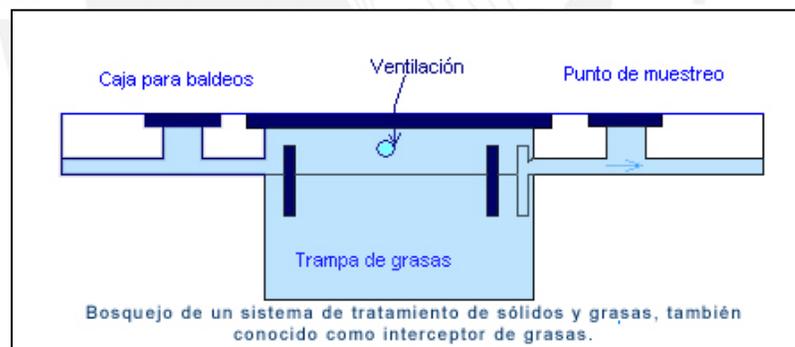


Gráfico N°5: Interceptor de grasas

Fuente: Sedapal

Deben de considerarse también los residuos generados luego de que el cliente consuma sus alimentos, los cuales se tienen que depositar en contenedores para residuos orgánicos e inorgánicos. Asimismo, se controlará el consumo de agua a través de medidas estándar por proceso; consumo de energía y generación de emisiones mediante manejo de tiempos estándar de cocción de los alimentos. Por último se establecerán indicadores para medición de estos aspectos así como de la generación de residuos sólidos y efluentes.

1.2. ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO

Se realizará la evaluación según las cinco fuerzas de Porter.

1.2.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores

El sector de restaurantes *fast food* no tiene grandes barreras de entrada, por lo cual la amenaza de nuevos competidores es alta. En caso tratarse de una franquicia, se necesitan costos altos de inversión que se retornan en un período determinado de tiempo una vez que el establecimiento empieza a funcionar.

Una de las principales barreras de entrada para los competidores que quieran ofrecer un producto similar al ofrecido es la cantidad de variedades de *wraps* ofertada, ya que muchos de ellos tienen rellenos propios de comida regional y, por tanto, necesitan ingredientes de diversas zonas del país. También, el alto costo del servicio con una ambientación temática del local es un aspecto que permite diferenciarse de los posibles nuevos competidores.

Sin embargo, existe una amenaza alta de que nuevos competidores quieran copiar la idea de *wraps* con los rellenos peruanos más comunes, por lo que se optará por la diferenciación resultante de la calidad de los ingredientes y la preparación.

Dentro de los nuevos competidores que pueden presentarse son las franquicias internacionales que con el tiempo están adoptando sabores nacionales dentro de su cartera de productos, como KFC con sus combos “Peruanísimos” o los *Toasted Twister* con sabores peruanos (con ají de pollo a la brasa o salsa anticuchera), competidor directo de los *wraps* peruanos. Otra franquicia internacional (McDonalds) ha agregado a su lista de productos el *McWrap* en 3 presentaciones: *Veggie* (tomate, lechuga, huevo duro, queso parmesano, mayonesa y queso blanco), *Classic* (tomate, lechuga, cebolla morada, pollo *crispy*, mayonesa y mostaza) y *Bacon* (tomate, lechuga, cebolla fresca, tocino, pollo *crispy*, queso *cheddar* y mayonesa)

Una segunda gran barrera de entrada para los nuevos competidores será conseguir un local adecuado para operar de acuerdo a su público objetivo y, con ello, lidiar con otro problema actual de la sociedad limeña que es disponer de espacios para estacionamientos. Distritos como Miraflores, San Isidro, Surco, Magdalena, La Molina, presentan problemas de estacionamiento, tal como lo indica el blog de la revista

Semana Económica. En la actualidad se estima que la venta de nuevos vehículos en el 2013 llegó a ser entre 180 mil y 220 mil unidades debido a la renovación del parque automotor que tiene una antigüedad promedio de 17 años, hecho que sobrepasa las vías limeñas. Este hecho demanda un mayor espacio para estacionamientos dada la cantidad de vehículos que circulan en la ciudad.

1.2.2. Rivalidad entre los competidores

La idea de negocio a largo plazo es convertirse en una franquicia. A raíz de ello los competidores son otras franquicias dentro del Perú, nacionales o extranjeras, vinculadas al sector gastronómico. En base a este contexto, la rivalidad entre los competidores en cuanto a variedad es baja, pues son pocas franquicias para todo el país. Sin embargo, el tamaño de algunas de ellas y sus múltiples sedes de las mismas hacen que la competencia sea alta en cuanto a locales y posicionamiento en general.

Juan Carlos Mathews, catedrático de la Universidad del Pacífico, en septiembre del 2012, indicó, en una entrevista del diario Gestión que cerca de 285 franquicias en el país facturarían US\$ 1,100 millones al cierre del año 2012, cifra que aún se encuentra detrás de varios países de la región como México, Brasil, Colombia y Chile lo que significa que hay muchas posibilidades que el negocio de franquicias se siga expandiendo. El sector gastronómico ha liderado el negocio de las franquicias en el país, representando el 65% del total, y a su vez es el sector económico más atractivo para crecer junto con los de cuidado personal y salud (gimnasios, spas, etc.). Es así que se puede apreciar una alta competitividad en el sector, lo que obliga a optar por una estrategia de diferenciación para que el negocio sea rentable.

1.2.3. Poder de negociación con los proveedores

La interacción con proveedores se deberá a la necesidad de abastecimiento de insumos (productos de limpieza y productos alimenticios de consumo masivo) y de equipos (utensilios y maquinaria de cocina en donde se prepararán los alimentos). Debido a la escala de operaciones inicial, el poder de negociación con los proveedores tiene un nivel bajo.

Muchos de los insumos necesarios son importados pues tienen un costo menor al de los proveedores locales. Considerando el poder de negociación en el mercado, es

factible que muchos de los posibles proveedores tengan acuerdos de exclusividad con empresas más importantes. En consecuencia cabe la posibilidad de tener que conseguir proveedores propios o comprar insumos en tiendas mayoristas como Makro.

En cuanto a los ingredientes nacionales locales, aquellos que son de consumo masivo dentro de Lima Metropolitana, no generan mayor problema y es posible adquirirlos a precio de mercado; sin embargo, para insumos relacionados a las comidas regionales se contará aún con un menor poder de negociación pues no se solicitarán en grandes cantidades (debido a que los productos que requieren insumos regionales se dan sólo en determinadas fechas) por lo que sus precios podrían aumentar.

1.2.4. Poder de negociación de los compradores

En el rubro de gastronomía el poder negociación de los clientes se va haciendo cada vez mayor debido al elevado número de ofertas innovadoras que llaman la atención del cliente y a que la oferta de restaurantes viene aumentando debido al boom gastronómico. Al poder escoger entre varios restaurantes es probable que los precios dentro de una misma clase de productos sean influenciados por las preferencias de los clientes y los precios que presenten los competidores para productos similares.

Un pilar básico para que el negocio sea atractivo para el público objetivo no sólo es el hecho de preparar un platillo de agrado para el cliente, sino también lo es la calidad en el servicio, lo cual involucra la amabilidad y buena atención que se le brindará al cliente, la rapidez con que se le atenderá, y la calidad del producto que se le ofrecerá. Ello generará un aumento de costos con la finalidad de mantener un buen posicionamiento en el mercado.

Otro aspecto que hará que el cliente no encuentre siempre “lo mismo” dentro del menú, es el valor agregado de realizar ofertas gastronómicas temáticas a las festividades peruanas, que a su vez hará un servicio más difícil de replicar y requerirá aprovisionamiento de diferentes insumos estacionales, hecho que incrementa costos.

1.2.5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos

El ingreso de un producto similar al ofrecido es viable pues no se tienen muchas barreras de entrada a nivel técnico; sin embargo, este es un mercado poco explotado y

que los restaurantes que lo hacen están más orientados a la forma tradicional de hacer *kebab* y *shawarma*.

Muy pocos intentan una fusión con ambos sabores y la propuesta de negocio tiene como valor agregado una moderada inversión en temas de ambientación. Además la variedad de sabores a ofrecer, relacionados a las festividades peruanas, nos da cierto valor agregado ya que nos obliga a ser más versátiles y a preparar un producto con la calidad y particularidades características tal como si se hiciese en su lugar de origen.

Debe considerarse que la cantidad de franquicias peruanas, que poseen variedades de presentación con motivos culinarios propios del país, se viene incrementando. Uno de los casos de éxito más recientes es el establecimiento “La Lucha”, que presenta sándwiches y acompañamientos diversos con sabores peruanos, o el caso de los establecimientos “Empanadas Paulistas”, que si bien aún no es una franquicia (aspira a serlo durante el 2014), ha venido creciendo su volumen de operaciones a través de una propuesta diferente y que mezcla sabores nacionales con internacionales a gusto de los clientes.

Por último, están los competidores informales que presentan comida al paso como salchipapas, sándwiches, kebabs e incluso papas rellenas, los cuales tienen menores costos por no contar con un local fijo y, en algunas ocasiones, por evitar el pago de algunos impuestos.

1.2.6. Sector Público

Los *stakeholders* relacionados al sector público son MINCETUR (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo), MINSA (Ministerio de Salud), la Municipalidad del distrito donde se ubicará el local, INDECI (Instituto Nacional de Defensa Civil), MINTRA (Ministerio de Trabajo) y SUNAT (Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria).

El MINCETUR se encarga de regular las actividades de los restaurantes y hoteles para que se encuentren en condiciones adecuadas para preparar sus alimentos y bebidas, al igual que la regulación del buen uso de la Marca Perú. El MINSA es un agente involucrado que vela por la higiene y salud en las prácticas de preparación de alimentos para el consumo humano. La Municipalidad distrital regula ciertas normas y obligaciones que deben cumplirse para que el local pueda operar; el INDECI propone

normas de seguridad que el establecimiento debe cumplir; el MINTRA propone un marco laboral que debe respetarse y la SUNAT se encarga de recaudar y hacer seguimiento al pago de tributos al Estado.

Por último deben considerarse a las ONGs que protegen a los animales, por lo que se debe ser bastante cuidadoso y delicado para no herir susceptibilidades que puedan perjudicar la imagen del negocio.

1.3. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

El planeamiento estratégico se realizará utilizando los elementos base de la gestión empresarial: visión, misión, análisis FODA y estrategia genérica.

1.3.1. Visión y Misión

La visión define lo que se espera a futuro de una organización a través de un conjunto de ideas que le proveen un marco de referencia que permite trazar el rumbo para lograr el desarrollo y crecimiento de la misma.

La visión del restaurante *fast food* es: “Posicionar nuestro *fast food* como una franquicia de comidas peruanas dentro del mercado como la mejor opción ante la necesidad de consumir un producto agradable e innovador”.

La misión establece el propósito o razón de ser de la empresa, y delimita qué es lo que pretende cumplir en el entorno en el que se ubica, es decir, las actividades principales que hará y a quién están dirigidas.

La misión descrita para el presente proyecto es: “Ofrecer a nuestros clientes una opción gastronómica exquisita e innovadora excediendo sus expectativas”.

1.3.2. Análisis FODA

Se empleará un análisis FODA cualitativo secuencial para determinar qué estrategias serán las adecuadas considerando factores internos y externos.

a. Matriz EFI – Evaluación de Factores Internos

Se evalúan los factores internos de la Tabla N°1 empleando los puntajes de la Tabla N°2. Se ha asignado un peso a cada factor interno de acuerdo a su importancia relativa. El puntaje ponderado es 2.65.

Tabla N°1: Matriz de Factores Internos

Factores internos	Peso	Calificación	Ponderación
FORTALEZAS			
Concepto de producto diferente y saludable	0.11	4	0.44
Diversidad de productos	0.11	4	0.44
Precios accesibles al público	0.09	3	0.27
La buena atención con un estilo propio	0.12	4	0.48
El impacto ambiental es bajo	0.07	3	0.21
DEBILIDADES			
Producto fácil de copiar	0.10	2	0.20
Insumos no son difíciles de conseguir	0.10	2	0.20
Costo del servicio son más altos que los fast food promedio	0.11	2	0.22
Acceso a grandes proveedores es limitado	0.11	1	0.11
Mayor esfuerzo logístico debido a cambios de ambientación y productos que se ofrecen al cliente	0.08	1	0.08
TOTAL	1.00		2.65

Elaboración Propia

Tabla N°2: Calificación Matriz EFI

Puntuación	Nivel
1	Debilidad menor
2	Debilidad mayor
3	Fuerza menor
4	Fuerza mayor

Elaboración Propia

b. Matriz EFE – Evaluación de Factores Externos

Se evalúan los factores externos de la Tabla N°3 empleando los puntajes de la Tabla N°4. Se ha asignado un peso a cada factor externo de acuerdo a su importancia relativa.

Tabla N°3: Matriz de Factores Externos

Factores externos	Peso	Calificación	Ponderación
OPORTUNIDADES			
Ubicación de nuestros locales	0.08	3	0.24
Opción de impulsar almuerzos al plato	0.05	2	0.10
Mayor diversificación de productos y formatos de presentación	0.10	4	0.40
Asociarse a una franquicia más grande	0.09	4	0.36
Dirigir el negocio a otras zonas como la selva peruana	0.08	3	0.24
Fuente de información permanente en nuestros clientes para generar nuevas temáticas	0.10	3	0.30
AMENAZAS			
Costo del alquiler del local	0.08	2	0.16
Que no sea visto como algo suficientemente novedoso	0.10	3	0.30
Que no se valore adecuadamente los servicios adicionales	0.10	3	0.30
Negocio a corto plazo (boom del kebab)	0.07	2	0.14
Que se nos asocie y compare con negocios peruanos ya existentes	0.05	1	0.05
Riesgo al no tener la certeza de contar con proveedores fijos	0.10	1	0.10
TOTAL	1.00		2.69

Tabla N°4: Calificación Matriz EFE

Puntuación	Nivel
1	Respuesta mala
2	Respuesta media
3	Respuesta buena
4	Respuesta superior

Elaboración Propia

Elaboración Propia

c. Matriz Interna-Externa

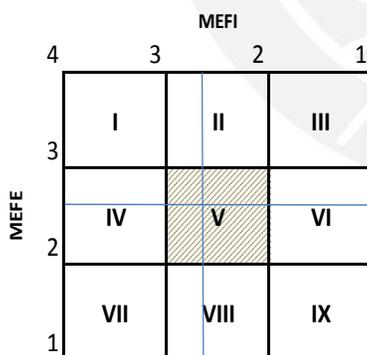


Gráfico N°6: Matriz Interna - Externa
Elaboración Propia

Utilizando las ponderaciones de las matrices EFI y EFE se calcula la posición de la Matriz Interna – Externa, tal como se muestra en el gráfico N°6, que ayudará a definir las estrategias óptimas a plantearse en la Matriz FODA. El resultado del cruce de ambas puntuaciones indica que la posición se encuentra en la zona V, por lo que las estrategias que se desarrollarán deben enfatizarse en el desarrollo de productos y en el mercado.

d. Matriz FODA

El siguiente paso es plantear las estrategias a emplearse, considerando los factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas).

Para ello, debe emplearse la matriz FODA, reflejada en la tabla N°5, que consiste en un cuadro de doble entrada en el que se generarán posibles estrategias tomando en cuenta un factor externo y un factor interno, obteniendo 4 grupos de estrategias producto de las 4 posibles combinaciones entre los factores internos y externos.

Tabla N°5: Matriz FODA

MATRIZ FODA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Concepto de producto diferente y saludable	Producto fácil de copiar
	Diversidad de productos	Insumos no son difíciles de conseguir
	Precios accesibles al público	Costo del servicio son más altos que los fast food promedio
	La buena atención con un estilo propio	Acceso a grandes proveedores es limitado
	El impacto ambiental es bajo	Mayor esfuerzo logístico debido a cambios de ambientación y productos que se ofrecen al cliente
OPORTUNIDADES	Estrategias FO	Estrategias DO
Ubicación de nuestros locales	1. Ubicación del local en lugar con alto flujo de personas y que permita la atención con estilo propio 2. Diversificar nuestros productos y formatos de presentación que reflejen un estilo propio 3. Estudiar potenciales mercados dentro del país donde les agrada la idea de los wraps peruanos y valoren nuestro estilo de atención 4. Innovar constantemente utilizando las sugerencias de los clientes	5. Hacer que la calidad de nuestro producto y del servicio brindado sea nuestro factor diferencial del resto de competidores 6. Contar con dos centros físicos: un local comercial con acceso al público y un local de producción cerca a accesos con proveedores a los que podemos fidelizar
Opción de impulsar almuerzos al plato		
Mayor diversificación de productos y formatos de presentación		
Asociarnos a una franquicia más grande		
Dirigir el negocio a otras zonas como la selva peruana		
Fuente de información permanente en nuestros clientes para generar nuevas temáticas		
AMENAZAS	Estrategias FA	Estrategias DA
Costo del alquiler del local	7. Hacer explícito nuestra atención diferenciada mediante promesas de servicio al cliente 8. Incentivar a nuestros clientes mediante promociones y concursos a que propongan creación de nuevos wraps, complementos y bebidas	9. Generar una cultura de servicio temático (historias, relatos, concursos) a través de una fuerte campaña de marketing 10. Realzar el valor de fast food peruano de manera particular
Que no sea visto como algo suficientemente novedoso		
Que no se valore adecuadamente los servicios adicionales		
Negocio a corto plazo (boom del kebab)		
Que se nos asocie y compare con negocios peruanos ya existentes		
Riesgo al no tener la certeza de contar con proveedores fijos		

Elaboración Propia

e. Matriz Cuantitativa de Estrategias

Las estrategias funcionales en la Matriz FODA serán evaluadas en una Matriz Cuantitativa de Estrategias en función de los impactos que generan en los factores internos y externos. El análisis de esta matriz se encuentra desarrollado en el Anexo 01 y los resultados de la puntuación obtenida se muestra en la tabla N°6. La puntuación utilizada para el desarrollo del análisis se muestra en la tabla N°7 y se basa en el nivel de impacto que tiene la estrategia con los factores.

Tabla N°6: Estrategias

Estrategias	Puntaje
PRINCIPALES	
4. Innovar constantemente utilizando las sugerencias de los clientes	141
5. Hacer que la calidad de nuestro producto y del servicio brindado sea nuestro factor diferencial del resto de competidores	131
6. Contar con dos centros físicos: un local comercial con acceso al público y un local de producción cerca a accesos con proveedores a los que podemos fidelizar	127
8. Incentivar a nuestros clientes mediante promociones y concursos a que propongan creación de nuevos wraps, complementos y bebidas	126
9. Generar una cultura de servicio temático (historias, relatos, concursos) a través de una fuerte campaña de marketing	116
SECUNDARIOS	
3. Estudiar potenciales mercados dentro del país donde les agrade la idea de los wraps peruanos y valoren nuestro estilo de atención	103
10. Realzar el valor de fast food peruano de manera particular	97
2. Diversificar nuestros productos y formatos de presentación que reflejen un estilo propio	87
7. Hacer explícito nuestra atención diferenciada mediante promesas de servicio al cliente	78
1. Ubicación del local en lugar con alto flujo de personas y que permita la atención con estilo propio	65

Elaboración Propia

Tabla N°7:
Puntuación de impactos

Puntuación	Nivel
0	Ninguna
1	Baja
2	Media
3	Alta
4	Muy alta

Elaboración Propia

1.3.3. Estrategia genérica

En base a los aspectos analizados en el macro y micro entorno, y debido a que este producto es nuevo e innovador en el mercado peruano, se escogió la estrategia de diferenciación. Ello se debe básicamente a que la base del negocio se encuentra orientada hacia la innovación. Esta estrategia permitirá establecer diferentes servicios que darán por resultado valor agregado para los clientes, además de un producto de alta calidad y de gusto nacional, razón por la cual también pueden establecerse precios dentro del promedio o, incluso ligeramente superiores a los que poseen productos sustitutos.

1.3.4. Valores

Los principales valores de la empresa son:

- El compromiso con la sociedad: ser una empresa comprometida con la sociedad peruana y tener un cuidado responsable del medio ambiente.
- Innovación: se ofrece gran flexibilidad e innovación constante

- El desarrollo y bienestar del personal: el personal es el activo más valioso por lo que se buscan oportunidades de desarrollo para ellos y un ambiente de trabajo que les permita sentirse cómodos y felices.
- El espíritu de equipo: todos juntos se ayudan entre sí y se cumplen los roles específicos de la mejor manera para lograr resultados extraordinarios.
- El orgullo y amor a la cultura peruana: la razón de ser de este *fast food* es promover la hermosa cultura peruana en cada entrega y que los clientes puedan percibir este sentimiento en todo momento.
- La satisfacción de los clientes: ver que los clientes están satisfechos y superar sus expectativas son pilares que permiten evolucionar continuamente la forma de operar dentro de la empresa.
- Disfrutar la participación: el gusto y la alegría de participar en actividades relacionadas con las temáticas que se ofrecen a los clientes.

1.3.5. Objetivos

Objetivos Estratégicos

- Ser la principal opción *fast food* orientado en adultos jóvenes de 21 a 35 años de Lima Moderna.
- Mantener una alta calidad en el producto y manejar estándares de calidad de clase mundial a pesar de tener una alta flexibilidad.
- Ofrecer un servicio de alta calidad que permita a los clientes disfrutar de la mejor manera su producto y generar una propia identidad como *fast food*.
- Desarrollar un ambiente de trabajo beneficioso para todos que permita el desarrollo y satisfacción del cliente interno.
- Ser vistos, a largo plazo, como una franquicia que promueve la cultura peruana en todo momento y que disfruta el hecho de promoverla.

Objetivos Financieros

- Generar valor para los inversionistas y superar sus expectativas.
- Lograr la recuperación de la inversión en un período no mayor a 3 años.
- Obtener al menos un 35% de la demanda insatisfecha.
- Contar con una TIR mayor a 50%.

CAPÍTULO II: ESTUDIO DE MERCADO

En este capítulo se definirán aspectos básicos como son el mercado, el perfil del cliente, el producto y los servicios que serán ofrecidos. Luego, se analizará la situación actual y la proyección de la demanda, la oferta y la demanda insatisfecha, determinando el nivel de participación de mercado a satisfacer. Por último, se tratarán los temas de comercialización como son Plaza, Promoción, Precio y Publicidad.

2.1. ASPECTOS GENERALES

2.1.1. Contexto de Mercado

Actualmente, la gastronomía peruana atraviesa su mejor etapa, con tendencia a ser seguir siendo relevante para la economía del país. Según el estudio “Aporte Económico y Social de la Gastronomía en el Perú” elaborado por la consultora Arellano Marketing en el 2009, para cierre del año de la realización del estudio, 188 mil limeños trabajarían en restaurantes con proyecciones a seguirse generando más empleos durante los próximos años. Por otro lado, la gastronomía peruana se ha convertido en un foco de atracción para el turismo. El 42% de los turistas afirman que la gastronomía fue un aspecto influyente en su elección de Perú como destino. Finalmente, los ingresos que genera esta actividad se refleja en el 4% de aporte al PBI que posee y en un 11% considerando toda la cadena de valor (incluye relaciones con otras industrias como transporte de alimentos, turismo, manufactura de utensilios y menaje, entre otros).

El tiempo libre de un peruano está orientado a la gastronomía en una proporción significativa. Según un estudio realizado por APEGA, el 9% prefieren salir a comer fuera de casa cuando se encuentran en su tiempo libre, como lo refleja la tabla N°8.

Tabla N°8: Actividades de tiempo libre

Actividades en tiempo libre	%	Actividades en tiempo libre	%
Ver Televisión	63%	Reunirme con amigos	9%
Descansar	46%	Comer fuera de casa	9%
Escuchar música	43%	Pasear	7%

Fuente: APEGA (2012)

Elaboración Propia

Dentro de los restaurantes frecuentados durante su tiempo libre, los de mayor preferencia son las pollerías. Otros restaurantes de gran concurrencia son las cebicherías y chifas, tal como puede visualizarse en la tabla N°9.

Tabla N°9: Asistencia a restaurantes en tiempo libre

Asistencia a restaurantes en tiempo libre	%
Pollería	56%
Cebichería	24%
Chifa	20%
Rest. Campestres	11%
Rest. Típico	11%
Rest. Comida	8%
Pizzería	6%
Picantería	5%

Fuente: APEGA (2012)
Elaboración Propia

Otro punto importante a considerar, es el grado de identificación que sienten los peruanos con su país y gastronomía. El 90% de limeños y chalcacos aseguran sentirse orgullosos de ser peruanos y el 95% de ellos afirma que es debido a la gastronomía. El 76% de los peruanos, según el estudio “El Boom de la Gastronomía Peruana” de Arellano Marketing realizado en el año 2012, afirman que el cebiche es un plato representativo del país, seguido por la pachamanca con un 24%. El resto de platos preferidos son papa a la huancaína (18%) y el arroz con pato (17%). El resto de platos preferidos son papa a la huancaína (18%) y el arroz con pato (17%).

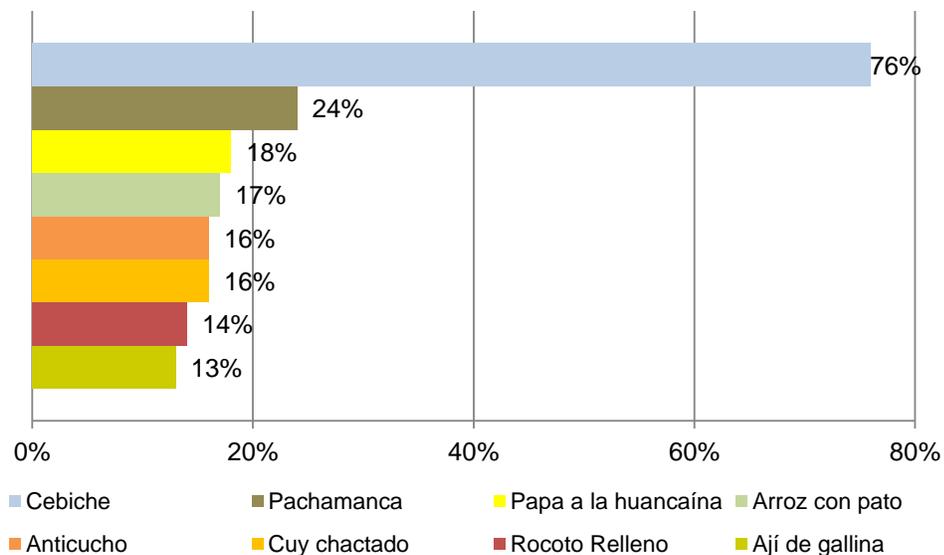


Gráfico N°7: Platos representativos de comida peruana
Fuente: Estudio Nacional del Consumidor Peruano (2009)
Elaboración Propia

Este aspecto, no es ajeno a los extranjeros que visitan el país. El 64% de ellos indican que la comida peruana es “rica” debido a su sazón, mientras que el 29% debido a la gran variedad de platos. En el gráfico N°8 se observa el *ranking* de los platos de mayor reconocimiento como peruanos por los visitantes:

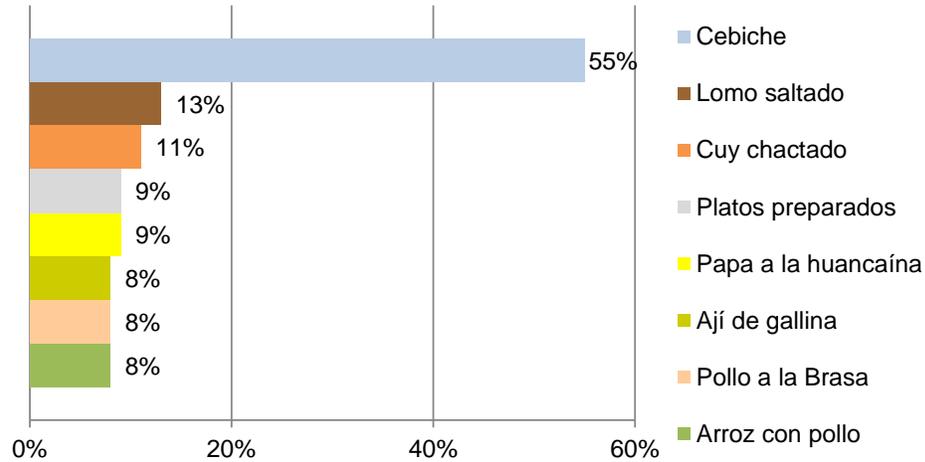


Gráfico N°8: Platos asociados al Perú según Visitantes
Fuente: “El boom de la Gastronomía Peruana” – APEGA (2009)
Elaboración Propia

En cuanto a preferencia por tipo de comida, según el Estudio Nacional del Consumidor Peruano (ENCP), el 64% de los peruanos prefieren la comida criolla la cual comprende comida casera y platos típicos como el cebiche o el arroz con pollo, tal como se ve en el gráfico N°9.

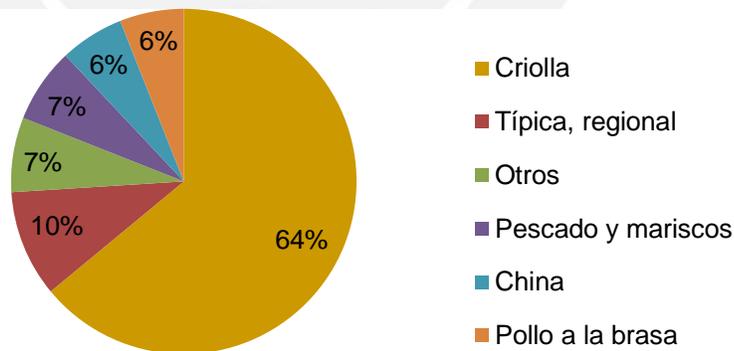


Gráfico N°9: Tipo de comida preferida
Fuente: Estudio Nacional del Consumidor Peruano (2009)
Elaboración Propia

Por último, es importante conocer nociones básicas de logística y costos que tienen los restaurantes en el Perú. Un restaurante promedio tiene doce mesas, seis trabajadores y puede recibir desde seis hasta sesenta comensales. Los precios del menú oscilan

entre S/. 4.5 y S/. 15, mientras que los platos a la carta se encuentran en un rango de precios entre S/.6 hasta S/.50.

En cuanto a la distribución de costos, según el estudio “Boom de la Gastronomía peruana” realizado por APEGA, la mayor parte de los costos provienen de los insumos perecibles y abarrotes con un 38%, seguido de un 37% que proviene de otros gastos compuesto por el alquiler del local, menaje y servicios básicos. Por último, un 25% de los costos provienen del personal que trabaja en el restaurante.

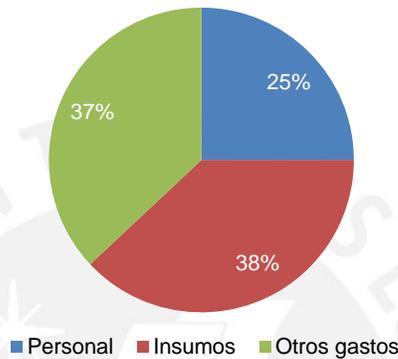


Gráfico N°11: Distribución de Costos
Fuente: “El boom de la Gastronomía Peruana” – APEGA (2009)
Elaboración Propia

2.1.2. El Consumidor

Para estudiar al consumidor, se define el rango de edad al cual enfocar el producto. Estudios realizados por IPSOS APOYO muestran que el grupo denominado adulto joven, entre 21 y 35 años, presenta mayor demanda de consumo en cuanto a comida rápida. En promedio un adulto joven asiste a un *fast food* 2.2 veces al mes (IPSOS APOYO, 2011). Los *fast food* más frecuentados por adultos jóvenes son KFC y Norky's, con nivel de frecuencia de 28% y 25% respectivamente.

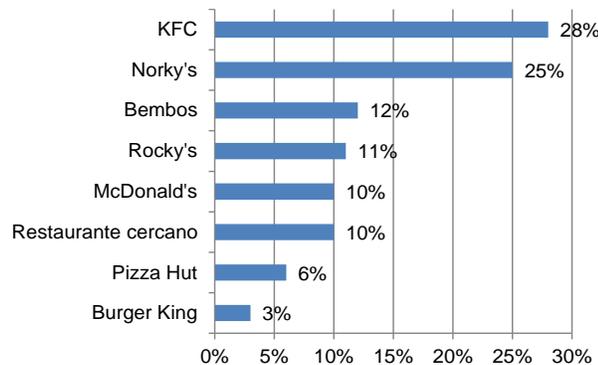


Gráfico N°12: Principales menciones de *fast foods* preferidos por Adulto-Joven (2011)
Fuente: “IGM Perfil del adulto joven” – Ipsos Apoyo
Elaboración Propia

Por el tipo de producto ofrecido, los *fast food* que cuentan con productos que pueden competir de forma más directa con el proyecto son KFC y McDonald's. En ellos, los adultos jóvenes de NSE A, B y C presentan la mayor participación, con un nivel de preferencia entre 26% y 37%.

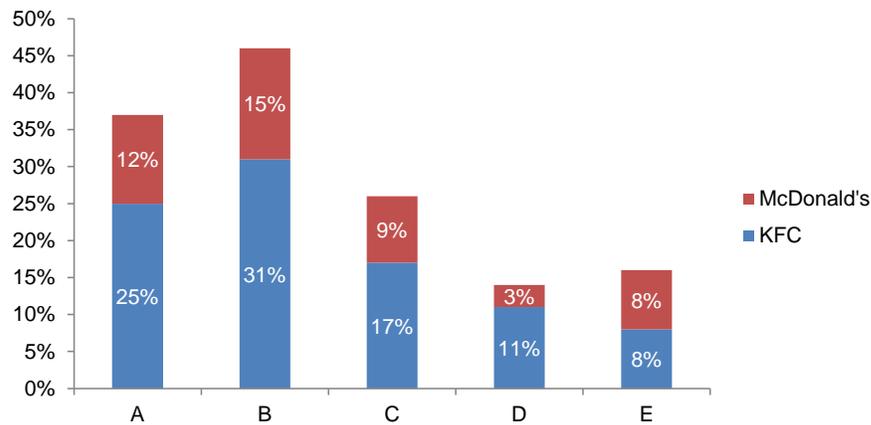


Gráfico N°13: *Fast food* al que asiste con mayor frecuencia
Fuente: "Perfil del adulto joven" – Ipsos Apoyo (2011)
Elaboración Propia

Por otro lado, debe considerarse que la promoción realizada de la cultura peruana en el local, es un valor agregado que genera costos que deben incluirse en el precio. Es por ello que el servicio a ofrecer se dirigirá a un segmento y/o NSE que tenga cierto nivel de capacidad adquisitiva para poder acceder al producto. En la tabla N°10 presentada a continuación se observa el nivel adquisitivo con el que cuenta una familia por NSE cuando salen a comer fuera de casa:

Tabla N°10: Nivel adquisitivo familiar en comidas fuera de casa por NSE

NSE	S/. Invierte en alimentación fuera de casa al mes	% sobre ingreso familiar mensual	N° veces asiste a restaurante/mes
A	600	6%	4
B	260	8%	3
C	160	10%	2
D	140	13%	1 o 2
E	0	0%	0

Fuente: "IGM Niveles Socioeconómicos 2011" – Ipsos Apoyo (2011)
Elaboración Propia

De la tabla anterior, se aprecia que los NSE que cuentan con mayor poder adquisitivo en el rubro gasto en alimentación fuera de casa son los NSE A y B. Sin embargo, es relevante considerar también el NSE C ya que representa el 33% de la población adulto joven en Lima Metropolitana (IPSOS Apoyo, 2011).

El público objetivo serán los habitantes de Lima Metropolitana entre 21 y 35 años de edad de NSE A, B o C, que trabajen y destinen entre el 6% y el 10% de su ingreso mensual en alimentación fuera de casa y que asistan regularmente a *fast foods*, con gusto por la gastronomía peruana y disposición para consumir productos nuevos e innovadores.

2.1.3. El Producto

Hoy en día, si bien es cierto existen variedades de productos comestibles en el mercado, escasos productos fusionan la gastronomía peruana con el concepto de comida rápida. En base a esto surge la idea de un producto en una presentación novedosa orientada al adulto joven, que consiste básicamente en rellenos de comida peruana envueltos en una tortilla de maíz.

No sólo se trata de consumir un *wrap* con un relleno exquisito para el gusto del cliente, sino también de que el cliente, al consumirlo, experimente ese sentimiento de orgullo por el Perú. Aspectos como ambientación temática en base a festividades peruanas, música propia del tema, vestimenta del personal, entre otros, permitirán que el cliente sienta que está celebrando festividades de distintos puntos del país sin necesidad de salir de Lima.

A continuación se describen algunos aspectos clave para comprender las propiedades del producto:

- Contenido: El alimento que la persona ingiere.
- Contenedor: El empaque que protege el alimento y que se encuentra afecto a condiciones como tiempo, clima, humedad, entre otros.
- Comunicación: La imagen gráfica, las características visuales del contenido y contenedor.

Para tener éxito en el servicio a brindado, debe velarse por el cumplimiento de las características de cada una de las propiedades descritas anteriormente, lo cual se muestra en el gráfico N°14.

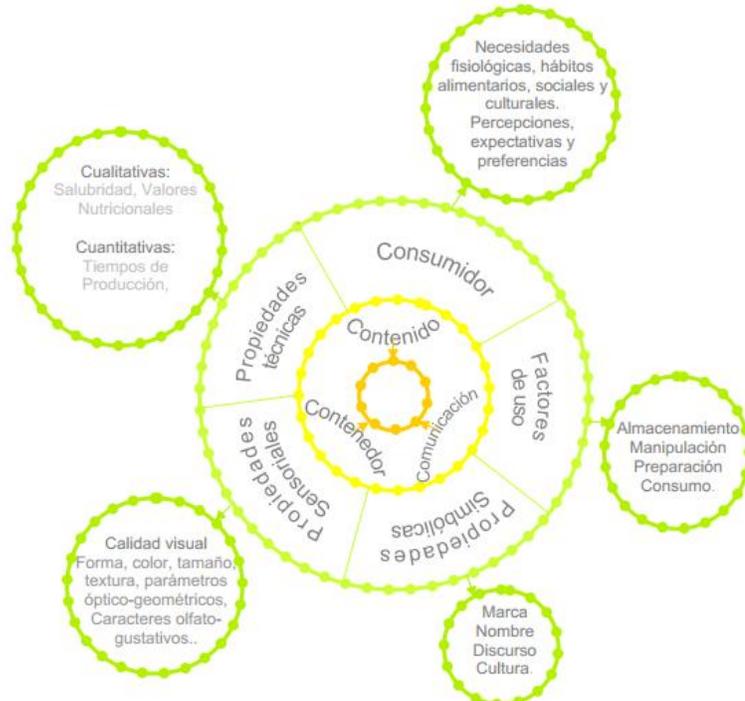


Gráfico N°14: Propiedades de un producto Alimenticio

Fuente: “El diseño como factor de optimización del consumo de productos alimenticios, Elaboración: David Bedoya Mosquera, Univ. de Palermo: F. Diseño y Comunicación (2008)

- Consumidor: Partiendo de la necesidad fisiológica de supervivencia, acoplándose a la necesidad de un cliente de vida agitada que requiere comida rápida acorde a su preferencia.
- Factores de Uso: En cuanto a la maniobrabilidad del producto, los *wraps* serán servidos en cajas de cartón de fácil manipulación.
- Propiedades Simbólicas y Sensoriales: El negocio impregna la cultura peruana desde la ambientación temática en el lugar de atención, los individuales, empaques, música y el producto en sí.
- Propiedades Técnicas: Se enfoca en satisfacer aspectos cualitativos como la salubridad y el contenido nutricional del producto, y a la vez cumplir con ciertos aspectos cuantitativos como mantener el tiempo de espera y las cantidades estándar.

Para conocer las preferencias del público objetivo, realizó una encuesta que arrojó la preferencia de rellenos, complementos y bebidas de los potenciales clientes. Los resultados se pueden ver en el gráfico N°15, N°16 y N°17.

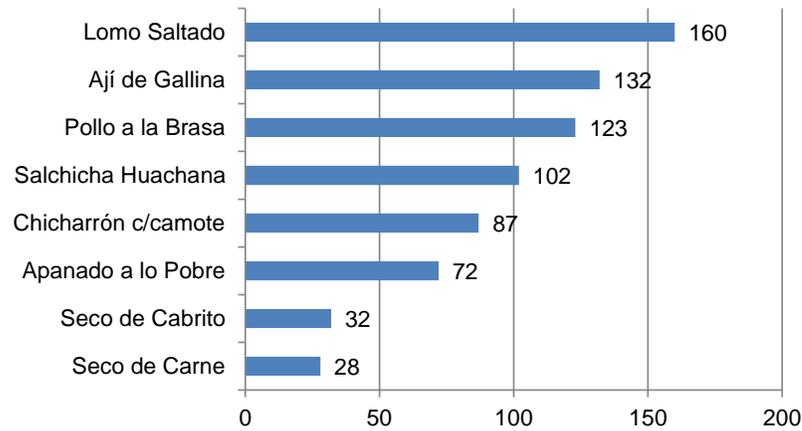


Gráfico N°15: Preferencia Rellenos de *Wrap*

Fuente: Encuestas
Elaboración Propia

De la encuesta puede inferirse que los productos estrella serían el *wrap* con relleno de lomo saltado y de ají de gallina. Sin embargo, seis rellenos cuentan con más de 72 votos de un total de 215 personas encuestadas, es decir, los primeros seis rellenos son del agrado de por lo menos el 33% de la población, por lo cual también será de gran relevancia lanzarlos a la venta del público. En cuanto a los últimos dos, serán vendidos en festividades propias de dichos rellenos. Para el caso del “pollo a la brasa”, en un principio fue considerado dentro de las opciones de *wraps*, sin embargo fue descartado, durante el período de duración de este proyecto, debido al grado de complejidad y costos que presenta su elaboración, en su reemplazo se ofrecerá el *wrap* de pollo al horno.

En el gráfico N° 16 se aprecia que los complementos a ofrecer al cliente serán tequeños, yuquitas fritas, chifles, camote frito y choclo con queso.

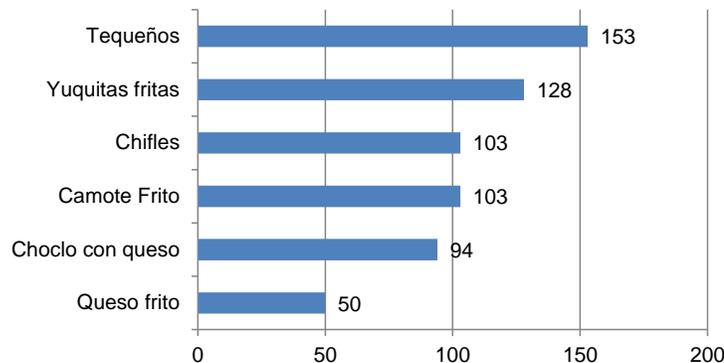


Gráfico N°16: Preferencia Complementos

Fuente: Encuestas
Elaboración Propia

En cuanto a las bebidas, la preferencia es claramente marcada por la chicha morada, la cual se intuye será la más solicitada, como se puede ver en el gráfico N°17. Otras bebidas a ofrecerse serán la gaseosa Inca Kola, limonada y maracuyá. Se descartaron los *sours* debido a que esto implica un permiso adicional y un costo adicional por contener alcohol.

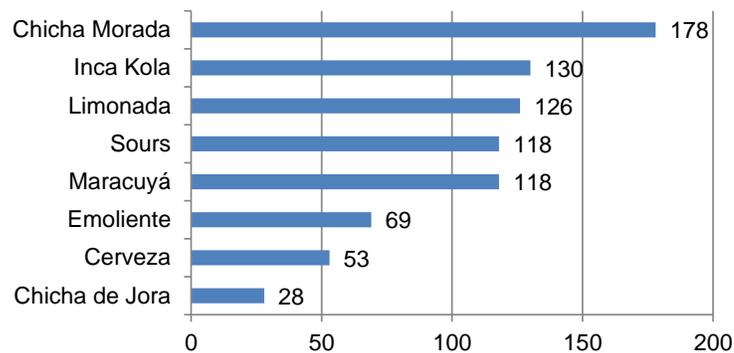


Gráfico N°17: Preferencia Bebidas
Fuente: Encuestas
Elaboración Propia

Por último, las salsas a ofrecer serán huancaína, ají Tarí, con su especial sabor a ají de casa, guacamole y mayonesa. El resto de salsa podrían ser incluidas dentro de combos festivos en su momento.

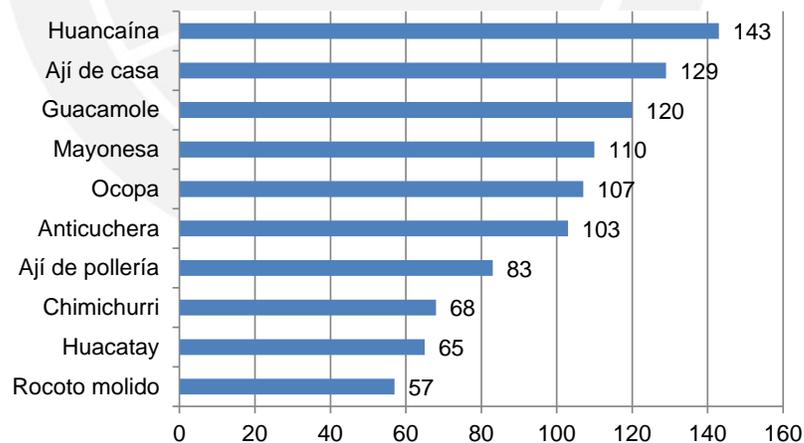


Gráfico N°18: Preferencia Salsas
Fuente: Encuestas
Elaboración Propia

Cabe mencionar que los *wraps*, los complementos y las bebidas se ofrecerán tanto individualmente como en combos. En un primer momento se ofrecerá la campaña “Arma tu combo” dándole opción al cliente a que escoja los componentes de su preferencia. Las salsas serán a libre disposición del cliente.

a. Tipo de producto

El producto va dirigido a consumidores finales ya que la comercialización del mismo consiste en una venta directa al cliente.

Debido a que es producto nuevo con características diferentes a las que hoy se encuentran en el mercado, se ha evaluó y decidió que, al menos durante el primer año, no debe contarse con servicio de *delivery*. Se evaluará incluir en el presupuesto este servicio a partir de los años.

b. Ficha técnica

A continuación, se mostrarán las fichas técnicas tanto del insumo principal que es la tortilla de harina de maíz, y de todos los *wraps* que se ofrecerán:

Tabla N°11: Ficha Técnica Insumo principal: Tortilla

Tortilla de harina de maíz		
Descripción	Tortilla de forma plana circular, liviana, de textura blanda, color cremosa y sin olor.	
Ingredientes	Harina de trigo, Mantequilla, Agua y Sal.	
Características fisicoquímicas (300 g)	Calorías (Kcal)	740.25
	Grasa (g)	8.86
	Colesterol (mg)	18.57
	Sodio(mg)	164.34
	Carbohidratos(g)	141.2
	Fibra (g)	8.56
	Azúcares(g)	1.4
	Proteínas(g)	19.74
	Vitamina A (ug)	57.4
	Hierro(mg)	2.01
	Calcio (mg)	35.06
Vitamina B3 (mg)	4.67	
Conservación	Mediante refrigeración	
Vida útil esperada	Un mes	
		

Elaboración Propia

Tabla N°12: Ficha Técnica del producto: *Wraps* regulares

Wraps	
El de Lomo Saltado	Clasificación: Alimentos Perecibles
	Descripción: Tortilla blanda de harina de maíz rellena con salteado de carne de textura suave, cebolla, tomate, papa, vinagre, ají, sal y pimienta.
	Dimensiones: 25 cm de largo x 6 cm de diámetro
	Duración: Tiempo máximo para consumir: 12 horas
	Empaque: Envoltura de papel glassine 20 x 25 cm
	Modo de conservación: Mantener refrigerado listo para saltear.
El de Aji de Gallina	Clasificación: Alimentos Perecibles
	Descripción: Tortilla blanda de harina de maíz rellena con aji de pollo preparado en base a pollo, cebolla, leche, aji verde, pan molido, ajos, y sal.
	Dimensiones: 25 cm de largo x 6 cm de diámetro
	Duración: Tiempo máximo para consumir: 12 horas
	Empaque: Envoltura de papel glassine 20 x 25 cm
	Modo de conservación: Mantener refrigerado listo para calentar.
El de Pollo al Horno	Clasificación: Alimentos Perecibles
	Descripción: Tortilla blanda de harina de maíz rellena con pollo al horno y ensalada rusa.
	Dimensiones: 25 cm de largo x 6 cm de diámetro
	Duración: Tiempo máximo para consumir: 12 horas
	Empaque: Envoltura de papel glassine 20 x 25 cm
	Modo de conservación: Mantener refrigerado listo para saltear.
El de Salchicha Huachana	Clasificación: Alimentos Perecibles
	Descripción: Tortilla blanda de harina de maíz rellena de salchicha huachana con huevos revueltos.
	Dimensiones: 25 cm de largo x 6 cm de diámetro
	Duración: Tiempo máximo para consumir: 12 horas
	Empaque: Envoltura de papel glassine 20 x 25 cm
	Modo de conservación: Mantener refrigerado listo para saltear.
El de Chicharrón con camote	Clasificación: Alimentos Perecibles
	Descripción: Tortilla blanda de harina de maíz rellena con trozos de chicharrón, camote frito y cebolla.
	Dimensiones: 25 cm de largo x 6 cm de diámetro
	Duración: Tiempo máximo para consumir: 12 horas
	Empaque: Envoltura de papel glassine 20 x 25 cm
	Modo de conservación: Mantener refrigerado listo para calentar.
El de Apanado a lo Pobre	Clasificación: Alimentos Perecibles
	Descripción: Tortilla blanda de harina de maíz rellena bistec apanado, platanillo frito, huevo frito y papas.
	Dimensiones: 25 cm de largo x 6 cm de diámetro
	Duración: Tiempo máximo para consumir: 12 horas
	Empaque: Envoltura de papel glassine 20 x 25 cm
	Modo de conservación: Mantener refrigerado listo para freír.

Elaboración Propia

Tabla N°13: Ficha Técnica del producto: *Wrap* festivo

El de Pavo	Clasificación: Alimentos Perecibles
	Descripción: Tortilla blanda de harina de maíz rellena con pavo, cebolla y mayonesa de leche.
	Dimensiones: 25 cm de largo x 6 cm de diámetro
	Duración: Tiempo máximo para consumir: 12 horas
	Empaque: Envoltura de papel glassine 20 x 25 cm
	Modo de conservación: Mantener refrigerado listo para calentar.

Elaboración Propia

2.1.4. El Servicio

El concepto ‘*fast food*’, considera el servicio como parte importante de su oferta ya que, necesariamente, la atención debe ser rápida. Son pocos los minutos que el cliente pasa esperando su pedido en el mostrador de repartición, por lo que se hace indispensable, para formar una buena imagen y sorprenderlos, una cálida atención y exposición de la oferta total del restaurante de comida rápida y de las características que forman parte de la cultura peruana. Para conocer las preferencias de los posibles clientes, se incluyó una pregunta sobre aspectos de valor agregado para el cliente. Los resultados se visualizan en la tabla N°14.

Tabla N°14: Aspectos de valor

Servicios	N° Votos
Ambientación Temática	152
Gastronomía Temática	96
Combos con <i>souvenirs</i>	64
Personal con vestimenta típica	45
Ninguno de los anteriores	6

Fuente: Encuesta
Elaboración Propia

En base a estas respuestas, las características del servicio del proyecto son:

- **Ambientación Temática:** La decoración será en base de colores utilizando siempre el color rojo, el cual según estudios realizados le da al cliente la sensación de energía, ánimo y de un servicio rápido, característica con la que debe contar un restaurante de comida rápida (ColorSchemer, 2007). Estos factores a largo plazo pueden incluso incrementar el consumo de productos en un restaurante. Los temas que primaran en el restaurante irán variando conforme a la festividad que se celebre en cada mes, por ejemplo en el mes de la Fiesta de San Juan será un estilo

selvático, entre otros. Dado que el público objetivo son adultos jóvenes, debe mantenerse un ambiente juvenil y divertido. Para ello se contarán con imágenes que reflejen la festividad celebrada y mensajes relacionados a la cultura juvenil limeña, sin sobrecargar al espectador de estímulos que distraigan su atención de los aspectos que se quiere que el cliente recuerde, como el logo o el formato del menú que se le presenta. La música será alternativa, cambiando a una mezcla más festiva,ailable y divertida los fines de semana a partir de las 5 pm. Las festividades de mayor sentir de los clientes figuran en la tabla N° 15 la cual se obtuvo producto de la encuesta realizada.

Tabla N°15: Festividades – Resultados de la encuesta

Festividad	N° Votos
Fiestas Patrias / Día de la Canción Criolla / Día Comida Peruana	164
Señor de los Milagros	112
Navidad	110
Aniversario / Carnaval de Arequipa	93
Fiesta de San Juan	70
Fiesta de la Primavera	68
Carnaval de Cajamarca	60
Vendimia	48

Fuente: Encuesta
Elaboración Propia

- Gastronomía Temática: A lo largo del año se celebran distintas festividades, en base a las cuales se lanzarán, por un período limitado, *wraps* y/o complementos propios de la festividad adicionalmente de los regulares. De esta manera, se ofrecerán *wraps* de pavo y chocolatada en la temporada navideña, juanes y tacacho con cecina como complemento durante el mes de la fiesta de San Juan, turrón de doña pepa en el mes del Señor de los Milagros, entre otros.
- Combos con *souvenirs*¹: Para ciertas festividades se regalarán *souvenirs* como llaveros o polos para impulsar las ventas. Los *souvenirs* incluidos en los combos reflejarán la festividad que se esté celebrando.
- Interacción con el cliente: Todos los clientes serán atendidos como mínimo por 2 empleados: el cajero y el despachador de pedidos, habiendo la posibilidad de que uno más lo ayude ante cualquier duda o consulta. El trato será igual y muy

¹ Objeto que sirve de recuerdo como visita a un lugar

acogedor para todos, teniendo formatos de saludo, agradecimiento y despedida preestablecidos.

- Beneficios explícitos: Se buscará despertar estímulos en los clientes a través de las envolturas, vasos descartables, bolsas, individuales y colores como los ya mencionados en la parte de ambientación. Todos tendrán diseños divertidos y agradables a la vista. Los insumos a utilizar serán reciclables, lo cual será comunicado al cliente mediante mensajes que despierten su responsabilidad ambiental e inciten a que cada uno deseche los restos de comida en los tachos indicados.
- Beneficios implícitos: Mostrar en las presentaciones y ambientación que ésta es una nueva opción de *fast food* peruano que busca ofrecer un producto innovador y de calidad, que se caracteriza por contar con un alto nivel de servicio y ofreciendo un local acogedor y de muy buen ambiente.

2.2. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Para estudiar al consumidor, se partió de la información consultada del Informe Gerencial de Marketing “Perfil del Adulto Joven” del año 2011, realizada por IPSOS APOYO. Para recopilar la información acerca del nivel de aceptación de los productos, la posible demanda y otros aspectos, se realizó una encuesta dirigida a adultos jóvenes.

Existe un gran volumen de información que ya ha sido trabajada en el segmento de comidas por diferentes investigadoras de mercado como Arellano Marketing y la Sociedad Peruana de Gastronomía (APEGA). Extractos de estos estudios serán aprovechados en esta parte para tomar ciertas decisiones.

2.2.1. Análisis Cualitativo

a. Entrevista a Profundidad

Entrevista a profundidad realizada en la Pontificia Universidad Católica del Perú a las 14:00h del día viernes 23 de Noviembre del 2012. La entrevista estuvo a cargo de José David Núñez (JD) y Christian Vásquez (C) a un antiguo dueño de un negocio de *wraps*, Luis Mas (LM) – Anexo 04

b. Investigación Exploratoria

Asimismo, se realizó una investigación a la empanadería El Buen Recado, que es un competidor directo que cuenta con un único local con un poco más de dos años en el mercado y, por lo tanto, no presenta un histórico de demanda muy extensa.

Su local se encuentra en la Av. Angamos Oeste 401 – Miraflores y vende productos relacionados con la comida peruana rellenos de empanada, como por ejemplo:

- Empanada con sangrecita
- Empanada de ají de gallina
- Empanada de recutecu de frejoles
- Empanada de chicharrón
- Empanada de seco de carne
- Empanada de carne guisada y cebollas
- Empanada de lomo saltado

Los precios de las empanadas varían desde los S/. 4.90 – S/. 5.20 dependiendo del tipo. Asimismo, ofrecen combos con recaditos (pequeñas empanadas con queso serrano peruana) y con una bebida fría que puede ser chicha morada *frozen*, maracuyá o bebidas gaseosas. Los aspectos positivos de esta investigación, en medidas generales son:

- Poseen una congeladora de empanadas pequeñas listas para que sean horneadas y para que puedan ser consumidas en casa.
- Buen ambiente para las personas que se quedan a comer en el local ya que presentan Wi-Fi, sillones cómodos con mesas para que se puedan sentar a comer, calefacción, entre otros.
- Precios están acorde con las personas que viven en el sector donde se encuentra el local.



Gráfico N°19: Entrada del local El Buen Recado
Fuente: Visita 14/09/2012



Gráfico N°20: Productos El Buen Recado. Fuente: Visita 14/09/2012

Los aspectos de mejora de la investigación son:

- Tener una mejor variedad de bebidas frías ya que solamente tienen chicha morada *frozen* o maracuyá, lo cual hace que el cliente tengan opciones limitadas de consumo.
- Las empanadas que tienen relleno de textura muy jugosa, al salir recién horneadas, puede causar incomodidades a la hora de consumirlas debido a que el cliente podría mancharse e inclusive llegar a quemarse.

2.2.2. Análisis Cuantitativo

a. Investigación de Mercado

Actualmente, el mercado limeño ofrece exquisitos platos de comida peruana con diferentes estilos y sazones. Al ser un *fast food* de comida peruana en una presentación novedosa, como es el *wrap*, debe realizarse un sondeo sobre una muestra representativa del mercado, con la finalidad de saber el nivel de aceptación de este producto, identificar las características a ofrecer y que permita una diferenciación del mismo. Asimismo, se utilizarán los datos de las encuestas de IPSOS Apoyo, así como el crecimiento del sector “Hoteles y Restaurantes” en el PBI proporcionado por el INEI. Ello permitirá cuantificar las proyecciones de demanda utilizando información histórica del crecimiento económico del sector y las opiniones del público objetivo respecto a su *fast food* de preferencia.

b. Sondeo de Mercado

Para empezar, debe revisarse qué información disponible en los recursos informativos y cuál puede obtenerse de la encuesta realizada. Se utilizarán los estudios IGM realizados por IPSOS APOYO en el 2011, siendo el IGM Perfil del Adulto Joven el más utilizado, ya que es éste el mercado foco.

Este estudio incluye información como composición porcentual por NSE, por edad y sexo, preferencias de *fast food*, actitud de compra, frecuencia de consumo alimenticio fuera del centro laboral, asistencia a restaurantes los fines de semana, asistencia de *fast food* promedio al mes, entre otros datos, siendo estos los de mayor utilidad en esta parte del proyecto. La ficha de la encuesta se muestra en la tabla N°16.

Tabla N°16: Ficha técnica de la encuesta

FICHA TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	
Nombre del proyecto de investigación	Estudio de Pre-factibilidad de un <i>fast food</i> de comida peruana en Lima Metropolitana
Firma Encuestadora:	Elaboración Propia
Fecha de realización de campo:	Del 20 al 22 y del de 27 al 29 de Septiembre del 2012
Persona natural o jurídica que la realizó	José Núñez / Christian Vásquez
Perona natural o jurídica que la encomendó:	José Núñez / Christian Vásquez
Fuente de financiación:	Propia
Grupo Objetivo:	Hombres y mujeres entre 21 y 35 años de los NSE A, B y C de Lima Metropolitana
Diseño Muestral:	Muestreo aleatorio simple
Marco Muestral:	Personas que se encontraban saliendo de un <i>fast food</i> y que se encuentran en el rango de edad del adulto joven (21-35 años) en los centros comerciales C.C. Plaza San Miguel, Larcomar y el C.C. Jockey Plaza
Tamaño de la muestra:	217 personas
Técnica de recolección:	Encuestas presenciales con cuestionario tipo de opción múltiple
Cobertura Geográfica:	Lima Metropolitana
Margen de error y confiabilidad (Precisión):	Se cuenta con un nivel de confianza del 95%
Fecha de entrega del informe:	19 de octubre de 2012
Tema o temas concretos a los que se refiere:	Ver el cuestionario en el "Anexo 05: Encuesta para Estudio de Mercado"

Elaboración Propia

Teniendo en cuenta esta data, nos falta conocer la respuesta a las interrogantes:

- ¿Qué tan buena acogida tendría el producto, puesto que es un producto que no existe en el mercado?
- ¿Qué combinación de *wrap*, salsas, bebidas y complementos serían los más demandadas?
- ¿Qué servicios te gustaría que brinde el *Fast food*?
- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar el mercado por un *wrap* de comida peruana? ¿Y por un combo compuesto por el *wrap* de comida peruana, un complemento y una bebida?
- ¿Desearías probar *wraps* de comida relacionada a festividades peruanas? ¿Qué festividades?

Con las preguntas que se acaban de enumerar, se plantearon en la encuesta las siguientes preguntas:

1. ¿Te interesaría ir a un *Fast food* que brinde comida peruana en *wraps*?
2. ¿Qué combinaciones de *wraps* te gustaría probar?
3. ¿Qué complementos te gustaría encontrar?
4. ¿Qué bebidas te gustaría encontrar?
5. ¿Qué salsas te gustaría encontrar?
6. ¿Cuáles de estos servicios te gustaría que brinde el *fast food*?
7. Considerando los servicios marcados anteriormente, ¿cuánto estarías dispuesto a pagar por un *wrap* de comida peruana?
8. ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por un combo (*wrap* + bebida + complemento)?
9. ¿Te gustaría probar *wraps*, complementos y/o bebidas típicas de estas fiestas?

La pregunta 1 determina si se tendría demanda del producto o no y al mismo tiempo sirve como filtro, ya que si el encuestado responde “No”, entonces la encuesta se da por concluida. Por otro lado, las preguntas de la 2 a la 5 brindan información acerca de los gustos y combinaciones que el mercado demanda. La pregunta 6 es acerca de los servicios adicionales que el cliente desearía recibir, como por ejemplo, la ambientación y/o gastronomía temática. Las preguntas 7 y 8 dan una idea del valor ticket promedio que debe manejarse, para que esté al alcance del mercado objetivo y sea considerado como un precio “justo”. Finalmente, la pregunta 9 indica qué festividades peruanas desearían que sean tomadas como tema del mes en el *fast food*. La encuesta fue realizada en el C.C. Plaza San Miguel, Larcomar y el C.C. Jockey Plaza, dirigida a personas que acuden a un *fast food* y que se encuentran en el rango de edad del adulto joven.

Los NSE del encuestado fueron asignados de acuerdo al distrito de residencia de la persona que realizó el cuestionario, asignando el NSE de mayor concentración dentro del distrito al NSE de dicho encuestado.

Para definir el tamaño de la muestra se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \times p \times q \times N}{e^2 \times N - 1 + Z^2 \times p \times q}$$

En donde:

- n: Tamaño de muestra

- Z^2 : Valor crítico correspondiente al nivel de confianza elegido, en este caso para un nivel de confianza de 95%, $Z=1.96$
- p : Probabilidad de éxito
- q : Probabilidad de fracaso
- e : Margen de error permitido (se consideró un error del 5%)
- N : Total de población adulto joven de los NSE A, B y C: 1'272,000 personas

Para obtener el valor de p y q se realizó un sondeo a 30 personas, en donde 25 de los encuestados afirmaron que consumirían el producto, lo que se traduce en los valores porcentuales $p=83\%$ y $q=17\%$, con lo cual, el tamaño de muestra (" n ") redondeado al inmediato superior, arroja un resultado de **$n=217$ personas**.

El resultado de la encuesta fue enriquecedor, ya que brindó información necesaria acerca de la demanda. Parte de los resultados ya fueron mostrados, como las preferencias de rellenos de *wrap*, salsas, bebidas y complementos.

c. Cálculo de la Demanda

Se parte de la población total de adultos jóvenes que hay en Lima Metropolitana. El número total es de 2.4 millones y se distribuyen por NSE, tal como se muestra en la tabla N° 17.

Tabla N°17: Distribución Adulto joven por NSE en Lima Metropolitana

NSE	N° adulto joven
A	144,000
B	336,000
C	792,000
D	792,000
E	336,000
Total	2,400,000

Fuente: "IGM Perfil del Adulto Joven" – IPSOS APOYO
Elaboración Propia

Como se mencionó anteriormente, los NSE a los cuales se enfocará el proyecto serán A, B y C, debido a que invierten más en alimentación fuera de casa.

De esta manera, para poder identificar a la población que consume productos de este tipo, se ha considerado el porcentaje de preferencia que presentan adultos jóvenes hacia *fast foods* que ofrecen productos similares como son KFC con sus *Toasted Twisters* (10%) y McDonald's con sus *wraps* (20%) como puede apreciarse en la tabla N°18.

Tabla N°18: Preferencia de *fast food* Adulto Joven según NSE

Fast food	% menciones
Norky's	24%
KFC	20%
Restaurante cercano	18%
Rocky's	10%
McDonald's	10%
Bembos	8%
Pizza Hut	6%
Burger King	3%
Preferencia Fast Food que ofrecen Wraps	30%

Fuente: "IGM Perfil del Adulto Joven" – IPSOS APOYO (2011)
Elaboración Propia

Luego, a la población obtenida se le aplicará el porcentaje de adultos jóvenes que están dispuestos a probar productos nuevos, que es 61% (gráfico N°21), dato obtenido a partir de las encuestas realizadas.

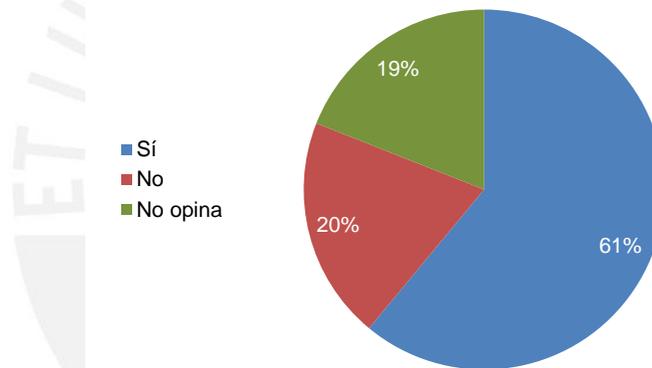


Gráfico N°21: Preferencia de los adultos jóvenes sobre probar productos nuevos
Fuente: "IGM Perfil del Adulto Joven" – IPSOS APOYO (2011)
Elaboración Propia

De las encuestas, también se cuenta con el nivel de aceptación que presenta cada NSE (tabla N°19).

Tabla N°19: Niveles de Aceptación por NSE

NSE	% Aceptación
A	94%
B	98%
C	97%

Fuente: Encuesta
Elaboración Propia

Por otro lado, se sabe que un adulto joven asiste a un *fast food* en promedio 2.2 veces al mes. En la tabla N°20 se estima la cantidad de *wraps* consumidos en cada visita, en

base al monto invertido por adultos jóvenes en *fast foods*, que ofrecen *wraps*, por visita y el precio promedio de combos que maneja la competencia (S/.14.20)

Tabla N°20: Ticket Promedio por NSE

NSE	Monto invertido por un ADJ en alimentación fuera de casa al mes S/.	% Preferencia Fast Foods que ofrecen Wraps	Inversión en Fast Food al mes por ADJ S/.	Veces q asiste a un Fast Food un ADJ al mes	Inversión en Fast Food por ADJ por visita S/.	Nro wraps que consume por visita ADJ
A	182	30%	54.49	2.2	24.77	1.7
B	98	30%	29.22	2.2	13.28	0.9
C	68	30%	20.19	2.2	9.18	0.6

Fuente: "IGM Niveles Socioeconómicos de Lima Metropolitana" - Ipsos APOYO (2011)
Elaboración Propia

Teniendo en consideración la información mostrada en las tablas anteriores, se calculó la demanda multiplicando el número de adultos jóvenes por NSE por sus respectivos factores por NSE. El resultado obtenido fue una demanda potencial para el 2012 de **417,068 wraps mensuales** para todo Lima Metropolitana tal como se muestra en la tabla N°21.

Tabla N°21: Demanda Adulto Joven por NSE en el año 2012

NSE	N° adulto joven	% Preferencia Tipo Fast Food	Dispuesto a consumir producto nuevo	% Aceptación	Veces que asisten a Fast Food al mes	Consumo por visita	Demanda (Wraps)
A	144,000	30%	61%	94%	2.2	1.74	95,178
B	336,000	30%	61%	98%	2.2	0.94	123,100
C	792,000	30%	61%	97%	2.2	0.65	198,790
							417,068

Elaboración Propia

d. Proyección de la demanda

Para proyectar la demanda se partió de la demanda actual, la misma que se halló con la información cuantitativa del año 2010 que fue obtenida en el punto anterior (encuestas realizadas y estudio "IGM Perfil del Adulto Joven 2011" de IPSOS APOYO, 2011). A partir de ello, se obtuvo información de demanda histórica desde el 2005 por medio de la variación anual del PBI de restaurantes y hoteles de cada año, obtenida del INEI. De esta manera se obtiene la demanda histórica de *wraps*, en donde se aprecia la tendencia que ésta posee para poder proyectar la demanda de los próximos siete años del proyecto.

Para esto, se cuenta con la tasa de variación anual del PBI para restaurantes y Hoteles histórico del 2002 al 2010. Se analizaron diferentes métodos de pronósticos, sin embargo, ninguno obtuvo un R^2 cercano a 1, es por esto que se decidió proyectar esta variable mediante el método de media móvil de grado 4.

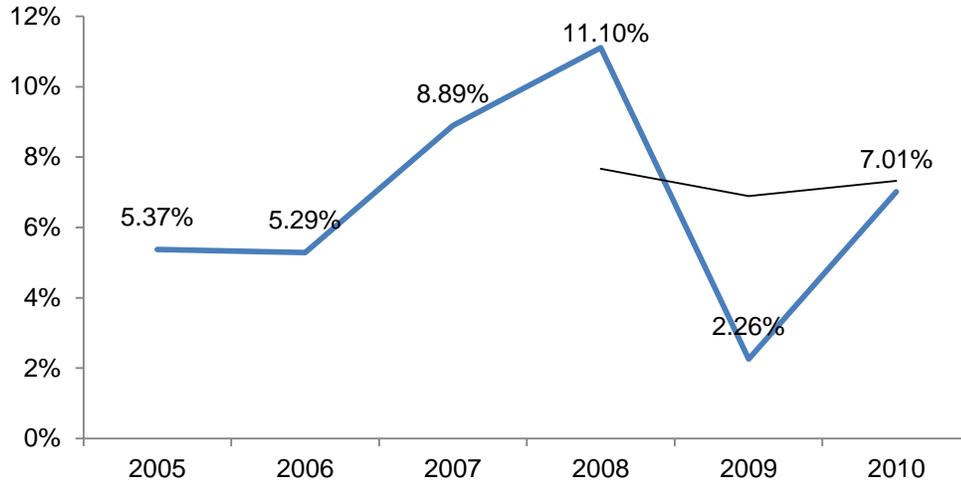


Gráfico N°22: Tasa de Variación Anual del PBI Restaurantes y Hoteles
Fuente: INEI (2012)
Elaboración Propia

Mediante este método de pronóstico se obtiene el porcentaje de variación del valor del PBI para Restaurantes y Hoteles de los años 2011 y 2012, variación con la cual puede retrocederse en el tiempo, obteniendo la demanda histórica de *wraps*.

Una vez obtenida la demanda histórica de *wraps*, se proyecta mediante regresión lineal con $R^2=0.9947$. Ello, puede visualizarse en el gráfico N°23.

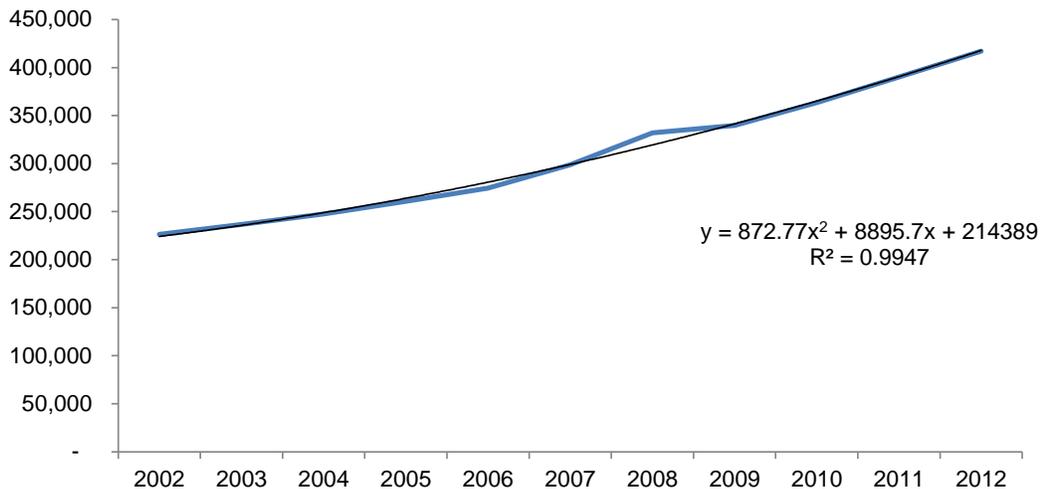


Gráfico N°23: Demanda Histórica
Elaboración Propia

Así se obtiene la tabla N° 22, donde se presenta la demanda mensual de *wraps* proyectada hasta el año 2019, en base al histórico del 2005 al 2012.

Tabla N°22: Demanda Histórica y Proyectada de wraps

Año	% Variación PBI Restaurantes y Hoteles	Demanda Wraps	Crecimiento Anual
2002	3.06%	226,253	
2003	4.66%	236,802	5%
2004	4.49%	247,442	4%
2005	5.37%	260,726	5%
2006	5.29%	274,513	5%
2007	8.89%	298,930	9%
2008	11.10%	332,126	11%
2009	2.26%	339,637	2%
2010	7.01%	363,457	7%
2011	7.32%	390,057	7%
2012	6.92%	417,068	7%
2013		446,816	7%
2014		477,531	7%
2015		509,992	7%
2016		544,198	7%
2017		580,149	7%
2018		617,846	6%
2019		657,289	6%

Elaboración Propia

2.3. ANÁLISIS DE LA OFERTA

2.3.1. Análisis de la competencia

Este negocio es un *fast food* que ofrece como producto estrella *wraps* con relleno de comida criolla y regional de otras partes del país. Esto implica que el negocio se encuentra en dos mercados de *fast food*: el de comida peruana en general y en el de comida regional. Cada vez existen más franquicias de restaurantes especializados en ello: Manos Morenas y Panchita (comida criolla), China Wok (chifa), Bambos, La Lucha, La Pava y Hnos. Pasquale, Empandas Paulistas, El Buen Recado, Mappy's (sándwiches y empanadas con motivos criollos, entre otros); sin embargo, el producto se diferencia de éstos debido en que posee un componente no excluyente como es la tortilla blanca de maíz.

Asimismo durante el año pasado y lo que va del presente año los *kebabs* y *shawarmas* han tenido una gran acogida por el público limeño; es así que aparecen nuevos

competidores como los restaurantes El árabe y Tierra Santa e incluso las variantes de *wraps* que presentan las grandes transnacionales como McDonalds y KFC.

Por lo expuesto anteriormente, se define como competidor directo a cualquier negocio en formato *fast food* que expendia comida peruana en algún tipo de pan o enrollado.

A continuación, se analizarán a los competidores más importantes del rubro, así como también a los que ofrecen productos sustitutos.

a. Competencia Actual y Futura

- **Bembos**

Es la principal franquicia peruana de *fast food*. Inicialmente tenía una oferta compuesta únicamente por hamburguesas y complementos; actualmente, su portafolio de productos se ha ampliado con tacos, postres, ensaladas, hamburguesas al plato, complementos y una mayor variedad de hamburguesas (clásicas, de colección o extranjeras y contundentes). Para fines del año 2013, contaba con 40 puntos de venta distribuidos en los principales distritos de Lima, localizándose principalmente en los centros comerciales más importantes y en los centros de comercio masivo. Asimismo, cuenta con 14 locales en el interior del país en Arequipa, Cajamarca, Chiclayo, Cusco, Huancayo, Puno, Piura, Trujillo y Tacna.

La empresa resalta el atributo de la peruanidad en sus presentaciones acompañado de su sabor incomparable. Se caracteriza por la calidad de su comida, precios por encima del mercado y una mayor tendencia a las innovaciones.

- **KFC**

Es el *fast food* que tiene la mayor frecuencia de asistencia del mercado objetivo (31% y 17% para los NSE B y C, respectivamente) según la encuesta de Ipsos APOYO. Su portafolio de productos comprende combos, *wraps*, sándwiches, postres, *snacks*, complementos y bebidas. Tiene 48 establecimientos dentro de Lima y entre sus modalidades de venta también se encuentran el Auto-rápido, en el que el cliente puede realizar su pedido desde su propio auto para consumirlo en su hogar; pedidos por Internet y *delivery*².

² Entrega a domicilio

KFC es una marca con una buena percepción y se considera que su servicio es excelente dado a que cuenta con rapidez, limpieza y comodidad y que el precio está al alcance de sus clientes. Su estrategia de posicionamiento se orienta a la variedad del menú y a una comunicación constante con el cliente sobre sus promociones de precio.

- Empanadas Paulistas

Empresa peruana cuyas empanadas se inspiraron en el tradicional sabor del rodizio brasileiro. En ellas se combinan diversos ingredientes que les permite obtener sabores peruanos e internacionales, reflejado en su larga variedad de presentaciones que se caracterizan por contener rellenos generosos y diversidad de salsas.

A finales del 2012 contaban con 6 locales y actualmente cuentan con 11, los que se ubican principalmente en centros comerciales como Real Plaza, Open Plaza, Jockey Plaza, Mega Plaza y Plaza Lima Norte. Ello les permitió alcanzar una facturación que bordea el US\$ 1'000,000 en el 2013, lo que representa un crecimiento de 100% respecto al año anterior. En sus planes a futuro, piensan expandirse a los *mall*³ Aventura Plaza y, posiblemente, Plaza San Miguel. Por el momento no se encuentra en provincias.

Sus empanadas ya vienen preparadas desde su centro de producción y sólo se fríen en el módulo de atención. Esto les permite operar en espacios que no requieren grandes áreas (su módulo más pequeño tiene dimensiones de 2m x 2m) que se ubican en lugares de alto tránsito de personas (evitan colocarlos fuera de los *food courts* ya que consideran su producto como un antojo de paso). A la par, cuentan con tiendas de áreas menores a los 30m², en las que sus clientes pueden optar por sentarse y comer más cómodos. En el 2014 tienen pensado convertirse en franquicia y con ello duplicar la cantidad de locales.

Consideran importante crecer de forma ordenada y con un nivel de producción que soporte la apertura de nuevos locales. Venden alrededor de 3,000 empanadas diarias en promedio y su ticket promedio es de S/.10. Con la finalidad de llegar a más clientes, realiza campañas en fechas especiales como Navidad, Fiestas Patrias o el Día de la Madre. También apuestan por la venta On-line, entregan cuponerías en los peajes y tienen convenios con empresas que brindan descuentos especiales a sus empleados.

³ Centros comerciales

- Mapy's

Fast food de empanadas que basa su carta en presentaciones con comida peruana como el lomo saltado, el ají de gallina, el chicharrón, etc., además de otras empanadas convencionales y/o gourmet. Cuenta con muy poco tiempo en el mercado (aproximadamente un año y con tan solo un local), por lo que posee potencial para convertirse en uno de los principales competidores a futuro debido a su buena aceptación.

En la medida que esta empresa se expanda con más locales y otros *fast foods* inicien operaciones o amplíen sus portafolios a productos en base a comida peruana, el sector tomará mayor competitividad siguiendo la dinámica del mercado. Como se ha mencionado anteriormente, este mercado se encuentra en la fase de introducción, por lo que es de esperarse un fuerte crecimiento en los próximos años. Adicionalmente, como puntos a favor puede señalarse la experiencia y economías de escala que habrá conseguido para cuando los futuros competidores ingresen al mercado.

- Comida Árabe: *Kebabs* y *Shawarmas*

El *kebab*, gracias a la gran influencia árabe en Europa, se ha convertido en una de las comidas rápidas más vendidas, superando incluso a las hamburguesas en algunos lugares de dicho continente. Tradicionalmente se prepara con carne de cordero, pavo o pollo, que ha sido macerada un día antes y horneada para que obtenga mayor sabor. Finalmente, el relleno se sirve dentro de una tortilla árabe.

Actualmente, en el país no son muchos los restaurantes que preparan este tipo de comida rápida, siendo los más conocidos, los restaurantes Tierra Santa y El Árabe, ubicados ambos en Miraflores. La diferencia entre ambos es que el primero se encarga de comida netamente árabe, mientras el segundo apostó también por la fusión con sabores peruanos, los cuales son la especialidad de la casa. Algunas de las variedades más llamativas son el *kebab* pachamanquero (con salsa andina y aromas característicos de la sierra del país), el anticuchero, el montadito (con huevo, queso y salsa especial) y el *cheese kebab* (con queso y salchicha huachana). Los combos son servidos con papas fritas y chicha morada. Se piensa en un futuro cercano crear los *kebabs* chorrillanos, acebichados y con sabores de la selva.

b. Productos sustitutos

- Manos Morenas

Es uno de los principales sustitutos debido a su oferta peruana y el amplio reconocimiento de su marca en la mente del consumidor. Sus presentaciones son grandes y su precio está por encima del promedio del mercado.

- Hamburguesas

Se considera como sustitutos todos los negocios especializados en hamburguesas, siendo los más importantes las franquicias internacionales de McDonald's y Burger King. El primero tiene los productos más accesibles y comunican constantemente sus promociones de precio, mientras que el segundo tiene un nivel promedio de precios y una marcada orientación de servicio al cliente. Ambos son negocios muy concurridos entre los adultos jóvenes limeños. La venta de hamburguesas por canal *fast food* se estimó en el 2011 por un valor de \$70 millones, con Bombos como líder del sector con un 50% de participación en el mercado peruano. En tal sentido, Este último en el 2011 contaba con 38 establecimientos a lo largo del país (no considera módulos de venta en centros comerciales), en tanto McDonald's y Burger King contaban con 21 y 15 restaurantes, respectivamente. Los restaurantes mencionados se encuentran en las ciudades de Lima, Huancayo, Trujillo, Arequipa, Piura, Cusco y Chiclayo. El ticket promedio por persona en esta industria oscila entre los S/.3 y S/.11 y atienden a nivel nacional entre 100,000 a 300,000 clientes por día.

En este rubro también es importante mencionar otros negocios limeños en los distritos categorizados con NSE B y C. Por ejemplo, puede mencionarse en San Miguel el caso de la cadena Miguelón y en Pueblo Libre la hamburguesería Poppo's, ambos muy reconocidos en sus distritos.

- Pizzerías

Pizzerías como Pizza Hut, Domino's Pizza, Papa John's, La Romana, etc., se convierten en un importante sustituto por contar con promociones muy atractivas como "los días de 2x1" y por su gran nivel de servicio, tanto en sus locales como en su servicio de *delivery*.

Las tres principales cadenas de este rubro son Pizza Hut, Domino's Pizza y Papa Johns, las cuales, al cierre del 2011, contaban con 24, 25 y 14 locales,

respectivamente. Los dos últimos alcanzaron niveles de ventas de 5 y 9 millones de dólares americanos respectivamente, mientras que Sigdelo S.A., representado por las franquicias Pizza Hut y Burger King, alcanzó en el año 2011 ventas por 38 millones de dólares americanos.

- Pollerías

En este rubro se encuentran conocidas franquicias como Norky's, Rocky's, La Caravana, Don Belisario, Pardo's Chicken, entre otras. Estos restaurantes tiene mayor demanda a la hora del almuerzo o de la cena, con lo cual, no son muy atractivos para consumidores de paso. Las pollerías tienen alrededor de 1,100 puntos de venta con un crecimiento anual de 10% a 15%. Estas pollerías compiten directamente con supermercados (30% de participación de mercado). En cuanto a la modalidad *delivery*, representa el 35% de las ventas en pollerías. Su foco de mercado son las familias y los empleados en su hora de refrigerio.

- La Lucha Sanguchería

Se visitaron dos locales de La Lucha Sanguchería ubicados cerca al Parque Kennedy en el distrito Miraflores. El primero se encuentra en el pasaje Champagnat, en donde se reúne la gente para jugar partidas de ajedrez. Este es un local sumamente pequeño en donde se ofrecen limitadas combinaciones de jugos y sándwiches.



Gráfico N°24: Local La Lucha Sanguchería.
Fuente: Visita 28/10/12

El local principal en esta zona se encuentra justo al frente del parque, en donde además de ofrecer mayor variedad de productos, se presenta cierta decoración propia del local.

Fuera de las bombillas amarillas típicas de La Lucha Sanguchería, las paredes presentan frases emotivas, posee un mural de periódicos y cuadros en blanco y negro. Ofrece gran variedad de sándwiches como son el de pavo a la leña, jamón del país y jamón serrano, el clásico club sándwich y algunos especiales de la casa como el sándwich "La Lucha" con lomo fino y queso Edam. Además de su interminable carta de jugos, sus famosas papas huayro, cafés, *shots* de pisco, anisados y, por último, chanco al cilindro.

Para acceder al producto, el cliente debe realizar la cola, hacer su pedido y luego dirigirse a su mesa, sin la posibilidad de hacer reservaciones previas. Cuentan con mesas para 4 personas, mesas con sillas altas para 2 personas y una barra. El ticket promedio por sándwich varía entre los 9 y 20 nuevos soles y cuenta con servicio de *delivery*.

- Popeyes

Franquicia estadounidense con poco menos de un año en el mercado peruano, fue traída por el Grupo Interbank para competir directamente con KFC en el rubro de venta de pollo frito. El local visitado fue el que se encuentra al lado de Wong en la Bajada Balta, se observó lo siguiente:

El local cuenta con un área aproximada de 8m x 14m, de los cuales aproximadamente 40m son empleados en la cocina y el baño. Éste último es para una sola persona a la vez, y la capacidad total aproximada es de 75 personas.



Gráfico N°25: Ambientación Popeyes.
Fuente: Visita 28/10/12



Gráfico N°26: Local Popeyes Fuente:
Visita 28/10/12

En cuanto a la distribución del local, presenta el formato estándar de *fast food* que comprende: mostrador con paneles fluorescentes que muestran todos los productos que ofrecen, dos cajas, dos POS y la zona de despacho con un micrófono para llamar a los clientes cuando sus pedidos se encuentren listos. Cuenta con 22 mesas distribuidas junto a los sillones y mesas para 4 y 2 comensales. También posee un dispensador de salsas, ofreciendo la criolla, huacatay, ají Popeye, ketchup y mayonesa. Cuenta también con 2 televisores LED, espejos varios en forma triangular y valet parking. La música que suena es juvenil y la

decoración del local es vistosa, resaltando los colores naranja y blanco. Por otro lado, el trato del personal es cálido, jovial y amable.

En cuanto a sus productos, presenta fusiones de África, Francia, Inglaterra, Alemania, Italia, España y otros países nativos norteamericanos. Se ofrecen prácticamente todas las combinaciones de pollo frito y crujiente que ofrece KFC, adicionando otros productos innovadores como son el “Frijolero *Wrap*” el cual contiene arroz, frejol y pollo, con un tamaño ligeramente más pequeño al “Toasted Twister” que ofrece KFC.

Complementos como *Biscuits*, papas cajún, frijoles rojos con arroz, puré de papa cajún, *nuggets* acompañados de salsa BBQ y ensalada de col. Otra interesante alternativa son los “*Spicy Wings*” (alitas de pollo picantes) o el “*Pop Corn Shrimp*” (langostinos empanizados que vienen acompañados de salsa golf y/o tártara). Ofrecen también “*Ice Yogurt*”, helados de yogurt al que le puedes adicionar *toppings* (ingredientes adicionales) líquidos y sólidos de diferentes sabores como fresa y maní.

- Café-Café

Con un formato totalmente distinto y con aspectos muy peculiares, este café capta un público significativo en los alrededores del Parque Kennedy en Miraflores. Cuenta con 40 mesas distribuidas en 2 pisos y una barra en donde también pueden consumir los comensales. La ambientación presenta cuadros en blanco y negro, televisores, iluminación media y ventiladores rústicos, generando un ambiente particular. Asimismo, la música que suena es usualmente de los años 90.

Ofrecen gran variedad de jugos de fruta, sándwiches como el de lomo *stroganoff* y el club sándwich, platos de fondo que combinan frutos del mar, comida criolla, variedad de carnes y pastas; diversos cafés fríos, calientes y con licor.



Gráfico N°27: Local Café-Café
Fuente: Visita 28/10/12



Gráfico N°28: Productos Café-Café
Fuente: Visita 28/10/12

- Otros

Los locales que venden sándwiches son un tipo de competidor importante pues ofrecen un producto sustituto que se asemeja en cierto modo a los *wraps*, debido a que pueden contener rellenos similares a los que se ofrecerán en el presente proyecto. Algunas de las más concurridas son: Sanguchón Campesino, Refilo, La Pava y Hnos. Pasquale, el cual cuenta también con comida al plato y tiene una temática muy relacionada a lo nacional. A continuación, en la tabla N° 23, se muestra el número de locales de los principales competidores.

Tabla N°23: Número de locales de competidores y principales sustitutos

Fast Food	Cantidad de locales en Lima
Bembos	40
KFC	48
El Buen Recado	3
Mapy's & Mapy's	2
Manos Morenas	1
China Wok	19
McDonald's	21
Burger King	15

Fuente: Páginas Web de cada franquicia (2013)
Elaboración Propia

Otros restaurantes propios de los distritos de influencia que ofrecen cualquiera de los productos mencionados anteriormente, un mix de éstos, o combinaciones con jugos, yogurts, pasteles, etc., también forman parte de los productos sustitutos.

c. Ficha de Observación

Luego de visitar a diversos competidores y potenciales competidores, se agruparon según el tipo de restaurante: pollo crocante, sándwich criollo y sándwich pre-preparado. A continuación, en la tabla N°24 se muestra un ejemplo de cada uno de estos tipos de restaurante y se hará un análisis mediante una ficha por diferentes factores para definir qué aspectos podrían utilizarse dentro del *fast food*, otorgando una calificación a cada tipo mediante la suma producto del peso de los factores (1, 2 y 3) con la cantidad de aspectos cubiertos respectivamente.

En la ficha de observación de tabla N° 24 las puntuaciones tienen el siguiente significado:

1 -> Poco adecuado	2 -> Medianamente adecuado	3 -> Adecuado	N -> No es posible observar
--------------------	----------------------------	---------------	-----------------------------

Tabla N°24: Ficha de Observación

	Pollo crujiente: POPEYE'S				Sanguchería criolla: La Lucha				Sanguchería pre-preparada: Subway			
	1	2	3	N	1	2	3	N	1	2	3	N
Acerca de la ubicación												
Fluidez de personas		X					X				X	
Zona se encuentra acorde a público objetivo (NSE A, B y C)			X				X				X	
Presencia del lugar frente al público		X					X				X	
Acerca de la distribución del lugar												
Espacio suficiente para sus comensales			X		X							X
Ambientes según tipo de clientes			X				X		X			
Acerca de la ambientación												
Ambientación juvenil			X		X						X	
Ambientación ligada a la cultura peruana	X				X				X			
Detalles innovadores y propios del negocio			X				X		X			
Acerca de los productos												
Variedad de productos		X					X					X
Sus productos se encuentran ligados a la cultura peruana	X				X				X			
Acerca del trato del personal												
Disposición de personal ante necesidades de los comensales			X		X						X	
Total	2	3	6	0	2	3	6	0	4	4	3	0
	26				26				21			

Elaboración Propia

Existe un empate entre la valorización obtenida por POPEYE'S y La Lucha. Por lo que se tomarán los aspectos evaluados por separado.

POPEYE'S destaca por la distribución del lugar, en la que el cliente tiene espacio suficiente y cuenta con ambientes con mesas y sillas o con sillones pegados a la pared lo que le permite sentarse de la forma que le parezca. También destaca la amabilidad del trato de su personal. En cuanto a La Lucha, destaca su ambientación relacionada con el criollismo, el cual se relaciona directamente con los productos que ésta ofrece, dentro de los cuales tiene sándwiches criollos y papas Huayro. Su decoración también mezcla la cultura chicha propia del país y tiene detalles innovadores por dentro del local. Por último, su ubicación es óptima pues se encuentra en una de las zonas más transitadas por peruanos y, sobre todo, extranjeros.

2.3.2. Cálculo y Proyección de la oferta

Para la proyección de la oferta se utilizó información sobre el nivel de ventas que han generado los *fast foods* en Perú durante los años 2006 y 2010 (Perú: Top 10,000 Las 10,000 principales empresas del Perú 2008-2012), como se muestra en la tabla N° 25, tomando como base el volumen de venta generado por *fast foods* que ofrecen productos similares, tales como son KFC y Bombos. El informe Perú: Top 10,000 se publica anualmente, pero muestra información en ventas por clase con dos años de

desfase (es por ello que se muestra la información hasta el año 2010 utilizando la fuente del año 2012)

Tabla N°25: Total de ingresos franquicias clase 5520 por razón social en miles de dólares:
Restaurantes bares y cantinas (2006-2010)

Año	2006	2007	2008	2009	2010
Delosi S.A.* (KFC)	26,869	31,934	41,982	45,856	54,542
Sigdelo S.A.* (Pizza Hut y Burger King)	19,794	24,326	31,328	31,741	37,501
Bembos S.A.C*	13,745	16,830	23,947	23,868	30,804
Operaciones Arcos Dorados de Peru S.A. (McDonalds)*	11,131	6,188	21,190	18,197	23,114
Inversiones Kiyashi S.A. (Rokys)	9,522	11,956	14,502	13,872	15,101
Lasino S.A. (Starbucks)*	3,443	8,469	10,522	11,775	14,161
Inversiones Tomas Valle E.I.R.L	7,137	8,809	10,528	9,775	12,722
Cindel S.A. (Chillis)			6,764	7,232	8,660
Inversiones Nor Chicken EIRL	3,668	5,119	6,139	5,863	6,786
Inversiones House Chicken EIRL	3,513	4,974	5,971	6,121	7,888
Inversiones Kyodo			5,212		
Total KFC + Bembos	3.51	4.97	12.73	13.35	16.55
Total clase 5520 (Restaurantes, bares y cantinas)	107,444	122,742	183,433	182,167	218,370

Fuente: Perú: Top 10,000 Las 10,000 principales empresas del Perú 2008-2012

Elaboración Propia

Para obtener el nivel de ventas de *fast food* en Lima Metropolitana, se revisó la ratio histórica del comportamiento entre los años 2006 y 2010, y se observó que el 80% de ellos se encuentran en Lima Metropolitana. Sin embargo, el desarrollo de nuevos centros comerciales en provincias ha ido incrementándose, con un crecimiento de 15% de locales de franquicias en provincias en el 2009 (Semana Económica, 2009). En el año 2012 se presentó un crecimiento del 15% del mercado de franquicias de comida rápida, según la Cámara Peruana de Franquicias. Un gran crecimiento de la economía peruana debido a importantes inversiones en el sector *retail* y de comida rápida, sobre todo en provincias, se ve reflejado en el aumento de la participación de *fast foods* en provincias respecto al total en el país. En el primer trimestre del 2013 se registró una participación de 25% en número de locales en provincias (Diario El Comercio, abril 2013). Adicionalmente, sobre este nivel se calcula el 15%, que es un estimado del nivel que representan los *wraps* en las ventas de dichos restaurantes.

En la tabla N° 26, se muestra la data histórica del tipo de cambio entre los años 2006 y 2010 (años de los que se dispone de información actualizada según los informes "Perú: Top 10000 Las principales empresas del Perú" de los años 2008 a 2012). En base a ello, se determinó que el ticket promedio a tomar en cuenta es de S/. 9.23, ya que es el precio de ticket promedio de los principales competidores: tacos de Bembos, Toasted Twister de KFC y el precio kebab del restaurante El Árabe.

Tabla N°26: Tipo de cambio

Año	Tipo de cambio (S/. / \$)
2006	3.34
2007	3.19
2008	2.93
2009	3.06
2010	2.95

Fuente: SUNAT. Elaboración Propia

En la tabla N°27 se muestran los resultados de los cálculos anteriores, llegando a determinar el número promedio de unidades mensuales de *wraps* consumidas del 2006 al 2010.

Tabla N°27: Venta y producción anual de la oferta

Año	T.C	Venta Bombos y KFC (millones de US\$)		Venta Tacos y Twister (millones de US\$)	Nro de unidades	
		En Lima	En Lima Moderna		Anual	Mensual
2006	S/. 3.34	\$40.6	\$30.5	\$4.6	1,653,377	137,781
2007	S/. 3.19	\$48.8	\$36.6	\$5.5	1,896,042	158,003
2008	S/. 2.93	\$65.9	\$49.4	\$7.4	2,354,487	196,207
2009	S/. 3.06	\$69.7	\$52.3	\$7.8	2,600,470	216,706
2010	S/. 2.95	\$85.3	\$64.0	\$9.6	3,068,739	255,728

Elaboración Propia

Para poder proyectar la oferta se puede utilizar lo hallado en la etapa previa. Ajustando la línea de tendencia hasta lograr aquella que se ajuste mejor a la oferta histórica obtenida. Para ello debe conseguirse el valor del coeficiente de relación o R^2 . La tabla N°28 muestra los resultados de los R^2 según la forma que se proyectó la línea de tendencia.

Tabla N°28: Coeficientes de relación de las líneas de tendencia

Línea de tendencia	R^2
Lineal	0.9884
Logaritmica	0.9103
Polinómica (n=2)	0.9916
Polinómica (n=3)	0.9916
Potencial	0.9494

Elaboración Propia

De esta manera, en la tabla N° 28 se observa que en la polinómica de grado 2 se obtiene el mayor coeficiente de relación. El gráfico ajustado (gráfico N°29) se muestra

tal cual se presenta a continuación. Para que la ecuación funcione, el año 2006 toma el valor de 1, el del 2007 equivale a 2, el 2008 equivale a 3 y así sucesivamente.

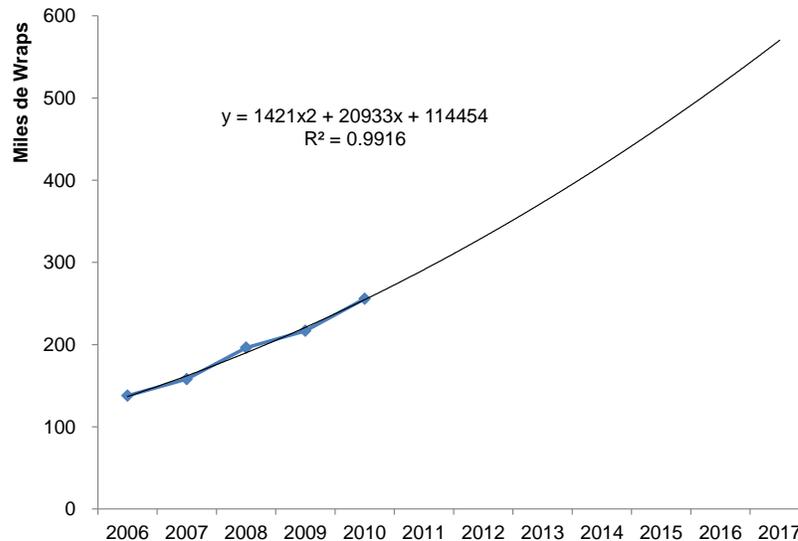


Gráfico N°29: Proyección de la oferta al año 2019
Elaboración Propia

De esta manera se obtiene la oferta mensual proyectada hasta el año 2019, se hace una última delimitación por NSE (A, B y C) que equivale al 72% de Lima Moderna, obteniendo los resultados que se muestran en la tabla N°29.

Tabla N°29: Oferta Proyectada (2011–2019)

Año	Oferta proyectada mensual promedio (unidades)	72%
	Total	NSE A B C
2011	291,212	209,672
2012	330,619	238,046
2013	372,868	268,465
2014	417,960	300,931
2015	465,894	335,444
2016	516,670	372,002
2017	570,288	410,608
2018	626,749	451,259
2019	686,052	493,957

Elaboración Propia

2.4. DEMANDA INSATISFECHA Y DEL PROYECTO

La demanda insatisfecha del proyecto es la parte de la demanda que no es cubierta por la oferta y sobre la cual se aspira satisfacer un porcentaje de acuerdo a las

oportunidades del mercado, las posibilidades de capacidad de producción y espacio, y también los objetivos.

De los cálculos realizados en los puntos anteriores, se obtiene la oferta y la demanda proyectadas, por lo que es posible calcular la demanda insatisfecha desde el año 2012 hasta el año 2019 en la tabla N° 30.

Tabla N°30: Demanda Insatisfecha Mensual

Año	Oferta	Demanda	Demanda Insatisfecha
2013	268,465	446,816	178,351
2014	300,931	477,531	176,600
2015	335,444	509,992	174,548
2016	372,002	544,198	172,195
2017	410,608	580,149	169,542
2018	451,259	617,846	166,587
2019	493,957	657,289	163,332

Elaboración Propia

Para la demanda del proyecto, se consideró uno de los criterios de segmentación de mercado: satisfacer los NSE A, B y C. En tal sentido, debido a que Lima Moderna concentra la mayor proporción de habitantes de estos NSE, se tomó la proporción que representa esta zona dentro de Lima Metropolitana como referencia de la participación a la que debe apuntarse sobre la demanda insatisfecha. La tabla N°31 muestra el porcentaje de población por NSE que se encuentra en Lima Moderna y el cálculo de la demanda para la misma:

Tabla N°31: Distribución de nº de adultos jóvenes por NSE en Lima Moderna

NSE	Demanda Lima Metropolitana	% Población Lima Moderna	Demanda Lima Moderna
A	95,178	92.20%	87,754
B	123,100	45.70%	56,257
C	198,790	4.50%	8,946
	417,068		152,956

Elaboración Propia

La demanda de Lima Moderna respecto a la demanda total de Lima Metropolitana representa el 37%. Esto se traduce en la demanda del conjunto de los 12 distritos de Lima Moderna. Dado que tendrá presencia en un solo distrito, se considerará la doceava parte de esta demanda como demanda del proyecto respecto a la demanda

insatisfecha para el primer año. A partir del segundo año se espera incrementar la participación a la misma tasa de crecimiento de la demanda total. La demanda anual del proyecto se muestra en la tabla N°32. Con esta demanda, se estima vender 193 *wraps* por día en el primer año de operaciones.

Tabla N°32: Demanda Anual del Proyecto

Año	Demanda Insatisfecha	Demanda del Proyecto	Nº <i>Wraps</i> al día
2013	178,351	70,338	193
2014	176,600	75,173	206
2015	174,548	80,283	220
2016	172,195	85,668	235
2017	169,542	91,327	250
2018	166,587	97,262	266
2019	163,332	103,471	283

Elaboración Propia

2.5. COMERCIALIZACIÓN

La comercialización es la última etapa del estudio de mercado, en la que se analizan variables resultantes del *Mix* de Marketing que no se han mencionado anteriormente: Plaza, Precio, Publicidad y Promoción.

2.5.1. Plaza o Distribución

El canal de distribución es el medio por el que un producto circula desde que su fabricación hasta su venta al cliente final para satisfacer su necesidad. En la mayoría de los casos existen intermediarios en el camino como los mayoristas y minoristas que actúan como facilitadores de intercambios comerciales compra-venta. Aquellos que poseen este tipo de canal tienen una distribución de venta indirecta y, aquellos que no, tienen una distribución directa.

Para este proyecto se consideró que la venta será directa enfocada en el cliente. Su ubicación será en un local con un volumen de tránsito elevado. Algunos lugares tentativos para la ubicación del local se ubicarían cerca a centros empresariales, universidades, colegios, institutos o lugares de esparcimiento para entretenimiento como centros comerciales o lugares públicos donde el público objetivo acuda por ocio y/o por necesidad de consumir un producto rápidamente debido a la vida agitada de este tipo de consumidores.

2.5.2. Logotipo y slogan CriRollo



Gráfico N°30: Logotipo de
CriRollo
Elaboración Propia

El logotipo de la marca se muestra en el gráfico N°29, y tiene el nombre de “CriRollo”, el cual proviene de dos palabras: “Rollo” haciendo referencia a los *wraps* que son tortillas enrolladas con rellenos dentro de ella; y “Criollo” el cual hace referencia a la peruanidad que busca diferenciar a CriRollo de sus competidores. Es así que “CriRollo” combina perfectamente los conceptos del negocio. En el logo predominan los colores rojo y blanco haciendo referencia a los colores de la bandera nacional. Por otro lado, se reemplazó la letra “i” del nombre por un *wrap* posicionado verticalmente y que en lugar del punto tiene un chullo peruano.

2.5.3. Publicidad y Promoción

Se considera fundamental para el éxito de la empresa contar con un buen posicionamiento de la marca a través de la publicidad y la promoción que se hará de los productos.

- **Publicidad**

El mercado meta son la población adulto joven de 21 a 35 años de los sectores A, B y C (según el estudio de mercado). Tomando en cuenta el público objetivo, es importante conocer qué medios de comunicación son a los que más accede. Se aprecia en la tabla N°33, que los medios de difusión preferidos son TV, radio e Internet.

Tabla N°33: Uso habitual de medio de comunicación

Uso habitual* de medios de comunicación		
Medio de comunicación	2001	2011
TV de señal abierta	96%	96%
Radio	89%	86%
Diarios	76%	75%
TV por cable	50%	70%
Internet**	38%	81%

* Consumo de medio de comunicación por lo menos una vez a la semana

** Se conecta a Internet por lo menos una vez al mes

Fuente: “IGM Perfil del Adulto Joven en Lima Metropolitana” – IPSOS Apoyo (2011)
Elaboración Propia

Televisión en señal abierta:

Obteniendo información específica de las preferencias en televisión de señal abierta se obtuvieron los gráficos 31, 32, 33 y 34.

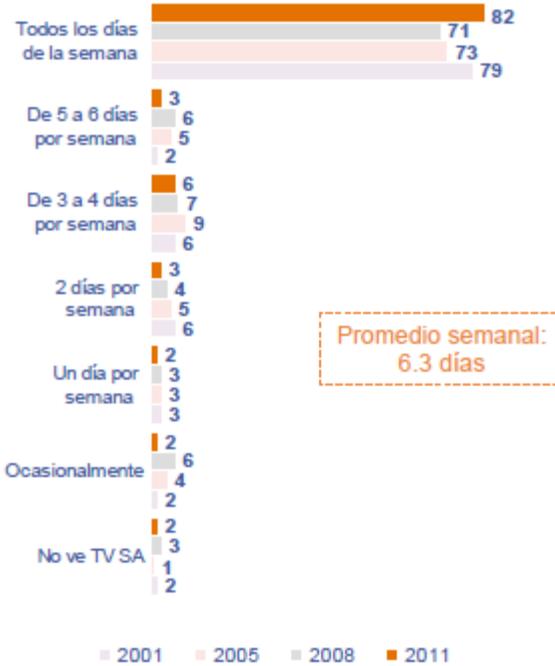


Gráfico N°31: Frecuencia de sintonía de televisión en señal abierta (en%)
Fuente: IGM Perfil del Adulto Joven en Lima Metropolitana 2011. Ipsos Apoyo



Gráfico N°32: Frecuencia de sintonía de televisión en señal abierta por NSE (en%)
Fuente: IGM Perfil del Adulto Joven en Lima Metropolitana 2011. Ipsos Apoyo

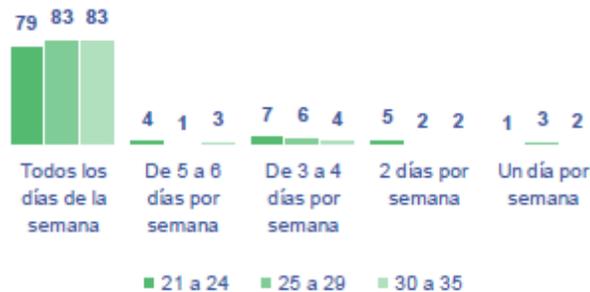


Gráfico N°33: Frecuencia de sintonía de televisión en señal abierta por edad (en%)
Fuente: IGM Perfil del Adulto Joven en Lima Metropolitana 2011. Ipsos Apoyo

RESPUESTAS	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	NSE (%)					EDAD (%)		
	2001 (%)	2005 (%)	2008 (%)	2011 (%)	A	B	C	D	E	21-24 años	25-29 años	30-35 años
América TV	69	76	77	83	90	81	82	84	86	84	82	84
ATV	26	55	59	53	29	49	53	59	49	58	52	49
Frecuencia Latina	52	38	46	45	64	49	46	38	46	46	43	44
Panamericana	64	43	28	18	19	14	19	21	14	12	21	21
TNP	11	14	10	8	7	4	11	10	4	5	8	11
Red Global	8	4	7	8	1	6	8	7	11	6	10	7
RBC TV	0	0	0	1	0	1	1	1	3	2	0	1



Gráfico N°34: Canales de televisión de señal abierta más vistos
Fuente: IGM Perfil del Adulto Joven en Lima Metropolitana 2011. Ipsos Apoyo

Acerca de la frecuencia con la que sintonizan un canal de señal abierta, se observa que el 82% de los adultos jóvenes tiene acceso a esta vía de comunicación.

A partir de este análisis es posible percatarse que solo hay 3 canales de señal abierta en donde podría posicionarse la marca: América Televisión, ATV y Frecuencia Latina. A continuación se presentan los costos de la publicidad de una duración de 30 segundos en dichas compañías de televisión en las tablas 34, 35 y 36.

Tabla N°34: Tarifas costo de publicidad en programas de América Televisión

Categoría	Monto en S./s/IGV	Programa
AAA	16,800	Al fondo hay sitio, El Gran Show
AA	13,440	Cuarto Poder, América Noticias Ed. Central
A	8,400	Primera Edición, Recargados de Risa, Prensa Libre, Habacilar
B	6,160	Cinescape, TEC, América Kids, La casa de Timoteo, Lima Limón
C	3,360	Novela madrugada, Cine América, Súper Taquilla, Chespirito

Fuente: Tarifas publicitarias de los medios de comunicación. Elecciones generales 2011, ONPE

Tabla N°35: Tarifas costo de publicidad en programas de Frecuencia Latina

Programa	Monto en US\$ s/IGV	Programa	Monto en US\$ s/IGV
A primera hora	780	Ayer y hoy	1,260
Hombres trabajando para ellas	940	Cine millonario	2,900
Amor, amor, amor	1,000	Punto final	4,200
El último pasajero	2,000	Sin medias tintas	4,200
La Lola / La Bodeguita	3,600	Los titulares	1,900
90 segundos	2,750	Especial del humor	2,900
La noche es mía	2,900	La hora Warner	650
Reporte semanal	3,400	20 Lucas	1,260

Fuente: Tarifas publicitarias de los medios de comunicación. Elecciones generales 2011, ONPE.
Elaboración Propia

Tabla N°36: Tarifas costo de publicidad en programas de ATV

Programa	Monto en US\$ s/IGV	Programa	Monto en US\$ s/IGV
Primera noticia	4,330	C.S.I. Las Vegas	2,400
Hola a todos	3,060	Canto Andino	1,860
Lo que callamos las mujeres	3,060	Lucha libre	4,650
Caso cerrado	4,330	Cine sábado	7,400
Aurora	10,100	Vidas Extremas	10,944
Magaly Te Ve	14,500	Gran Premiere	8,350
ATV Noticias	13,900	Día D	14,500
El Deportivo	5,490	De Película	2,400

Fuente: Tarifas publicitarias de los medios de comunicación. Elecciones generales 2011, ONPE.
Elaboración Propia

Conclusión: Revisando los costos de este tipo de publicidad se concluye que no es viable realizar la publicidad por televisión.

Una vez descartada la opción de televisión por señal abierta, se analizará la posibilidad de anunciar en radio.

Radio

La publicidad por radio es beneficiosa debido a que se difunde masivamente pero tiene como principal punto negativo que no pueda captar los sentidos visuales del potencial cliente sino solamente se guía a través de lo que puede escuchar. En los gráficos 35, 36 y 37 se puede apreciar la frecuencia de sintonía de radio general, por edades y por NSE.



Gráfico N°35: Frecuencia de sintonía de radio (%)
Fuente: IGM Perfil del Adulto Joven en Lima Metropolitana 2011. Ipsos Apoyo



Gráfico N°36: Frecuencia de sintonía de radio por NSE (%)
Fuente: IGM Perfil del Adulto Joven en Lima Metropolitana 2011. Ipsos Apoyo

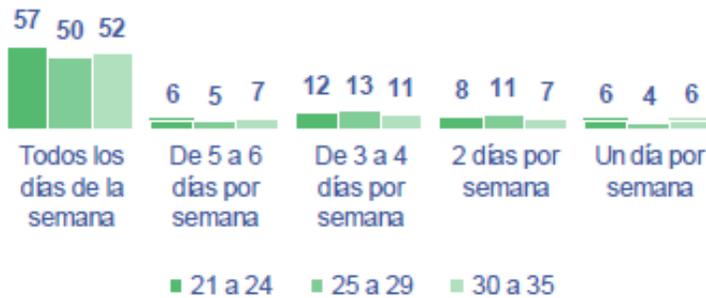


Gráfico N°37: Frecuencia de sintonía de radio por edad (%)
Fuente: IGM Perfil del Adulto Joven en Lima Metropolitana 2011. Ipsos Apoyo

Se observa que tiene gran acogida dentro del público objetivo, por lo cual se ahondará en ver cuál es la estación de radio con mayor sintonía. Se ha definido que la demanda se centra en los sectores B y C principalmente (al A se entraría posteriormente). Del gráfico anterior se ha seleccionado aquellas que tengan un porcentaje de aceptación relevante dentro del público objetivo. Para ello se han sumado los porcentajes de los sectores B y C como se muestra en la tabla N°37.

Tabla N°37: Emisora de radio más escuchada en los sectores B y C

Radio	B	C	Puntaje
Ritmo Romántica	13	10	23
Studio 92	3	4	7
Panamericana	9	7	16
Planeta	5	3	8
Radiomar	9	5	14
La Karibeña	11	4	15
Okey	9	5	14
Onda Cero	5	5	10
Viva FM	1	1	2
RPP	4	5	9
Moda	2	10	12
Oasis	3	6	9
Nueva Q	11	1	12
Oxígeno	3	3	6
Capital	7	1	8

Fuente: IGM Perfil del Adulto Joven en Lima Metropolitana 2011. Ipsos Apoyo
Elaboración Propia

Algunos costos de anunciar en radio pueden ser obtenidos tomando de referencia los costos que maneja el grupo RPP y de Corporación Radial del Perú, tal como se muestra en la tabla N°38.

Tabla N°38: Tarifas costo de publicidad en programas del Grupo RPP

	Tarifa Nacional por seg. en S/. (no incluye IGV)	Tarifa en Lima por seg. en S/. (no incluye IGV)	Recargas sobre el precio (en %)
RPP Noticias	60	40	Los chistosos (200%), Ampliación de noticias (150%), La Rotativa del aire (125%)
Felicidad	12.5	10.63	Recargas según el programa
Studio92	10.5	8.55	Caídos del catre (100%), Mal Elemento (100%)
FM Capital	-	9.55	Phillipp Butters y Patricia Melgarejo (50%), etc.
Oxígeno	8.26	7	Recargas según el programa
La Mega	9	7.85	Recargas según el programa

Fuente: Tarifas publicitarias de los medios de comunicación. Elecciones generales 2011, ONPE.
Elaboración Propia

Tabla N°39: Tarifas costo de publicidad en programas de la Corporación Radial del Perú

	Tarifa Nacional S/. por segundo (s/IGV)	Tarifa Lima S/. por segundo (s/IGV)
Ritmo Romántica	26.18	16.66
La Inolvidable	26.18	16.66
Moda	28.56	19.04
Radiomar	-	14.28
Nueva Q	26.18	11.90
Planeta 107.7		10.71

Fuente: Tarifas publicitarias de los medios de comunicación. Elecciones generales 2011, ONPE.
Elaboración Propia

Un aviso de radio dura en promedio 30 segundos; si esto se multiplica por 30 días que tiene el mes, invertir en un programa de radio, por ejemplo, en la radio Ritmo Romántica (mayor preferencia del adulto-joven de los sectores B y C) tendría un costo aproximado de S/. 4998. Si se incluye el IGV, sería de S/.5897.64 mensual. Dicho lo expuesto, se concluye que el costo no es tan elevado en comparación con el de televisión. Las emisoras radiales donde podría anunciarse y que se adaptan al perfil del negocio son: Panamericana, Radiomar, Moda, Nueva Q, Ritmo Romántica, Planeta y Studio 92. Se consideró que una meta a mediano plazo es acceder al NSE A.

Internet

El Internet es un medio de comunicación que ha incrementado su uso de 38% a 81% en tan sólo 10 años (2001 al 2011). Tal como puede apreciarse en el gráfico N°38:

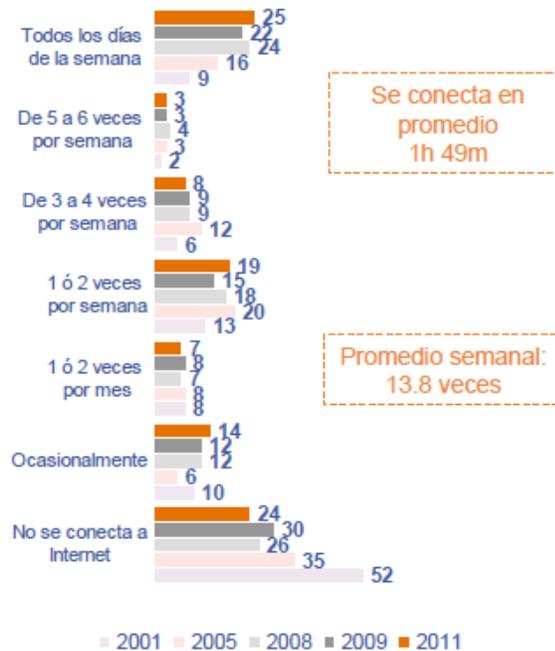


Gráfico N°38: Frecuencia de conexión a Internet (%)

Fuente: IGM Perfil del Adulto Joven en Lima Metropolitana 2011. Ipsos Apoyo

Asimismo, en los gráficos 39 y 40 puede verse la frecuencia de conexión a Internet por nivel socio-económico y por edades.



Gráfico N°39: Frecuencia de conexión a Internet por NSE (%)

Fuente: IGM Perfil del Adulto Joven en Lima Metropolitana 2011. Ipsos Apoyo

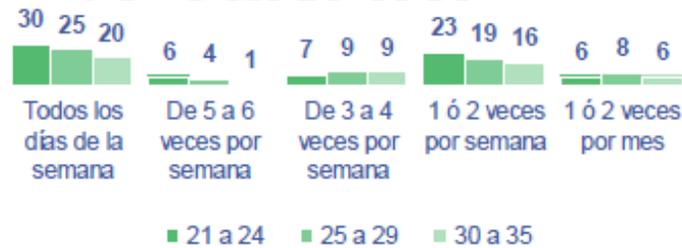


Gráfico N°40: Frecuencia de conexión a Internet por edad (%)

Fuente: IGM Perfil del Adulto Joven en Lima Metropolitana 2011. Ipsos Apoyo

Casi un 80% de los encuestados se ha conectado a Internet al menos una vez. La frecuencia de conexión de los encuestados es de 13.8 veces a la semana. La conexión promedio es de 1 hora y 49 min diarios. Los NSE A y B son los que más se conectan (casi a diario). El NSE C no tiene la costumbre de conectarse a Internet tan frecuentemente, pero sería una buena oportunidad de captar gente de los sectores B y A, este último con una menor prioridad ya que el foco del proyecto son los NSE B y C. Otro factor que permitió decidir apostar por la publicidad en Internet es cómo ha aumentado el uso desde el 2001 al 2011, obteniendo un crecimiento mucho mayor que cualquier otro medio de comunicación.

Es relevante saber desde qué tipo de dispositivo se conectan a Internet las personas y qué herramientas o páginas sociales son las más utilizadas. Esto permitirá saber si los potenciales clientes le tomarán la atención adecuada a los anuncios en redes sociales (debido a que no se encuentran en una cabina de Internet donde están limitados por la cantidad de tiempo que pueden permanecer en ella) y saber dónde anunciar y cómo. Considerando esto se obtuvo la siguiente información presentada en los gráficos 41, 42, 43, 44 y 45.

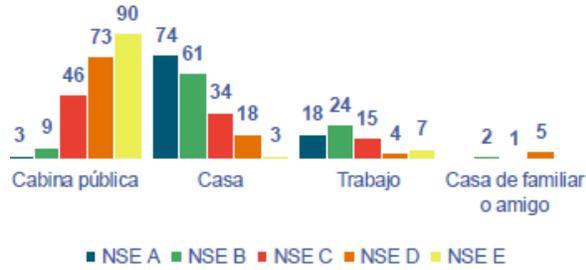


Gráfico N°41: Principal lugar de conexión a Internet por NSE (%)
Fuente: IGM Perfil del Adulto Joven en Lima Metropolitana 2011. Ipsos Apoyo

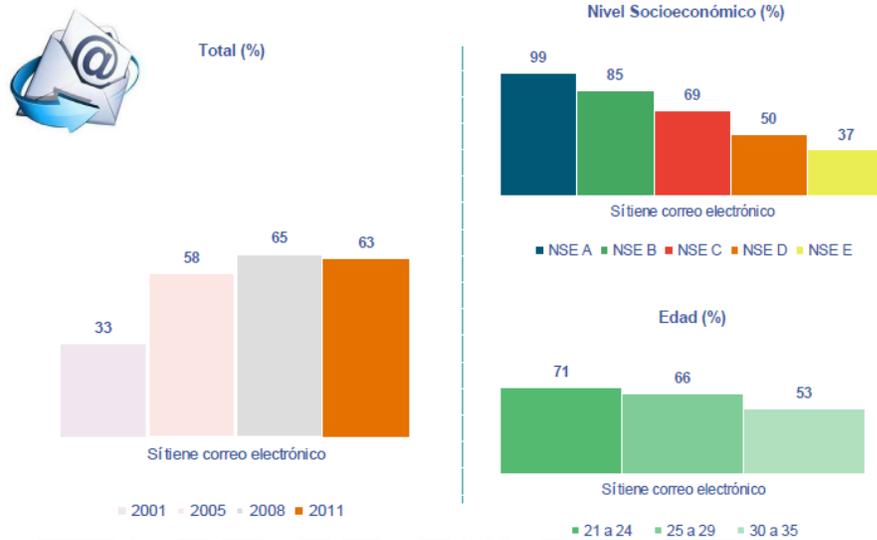


Gráfico N°42: Tenencia de correo electrónico
Fuente: IGM Perfil del Adulto Joven en Lima Metropolitana 2011. Ipsos Apoyo

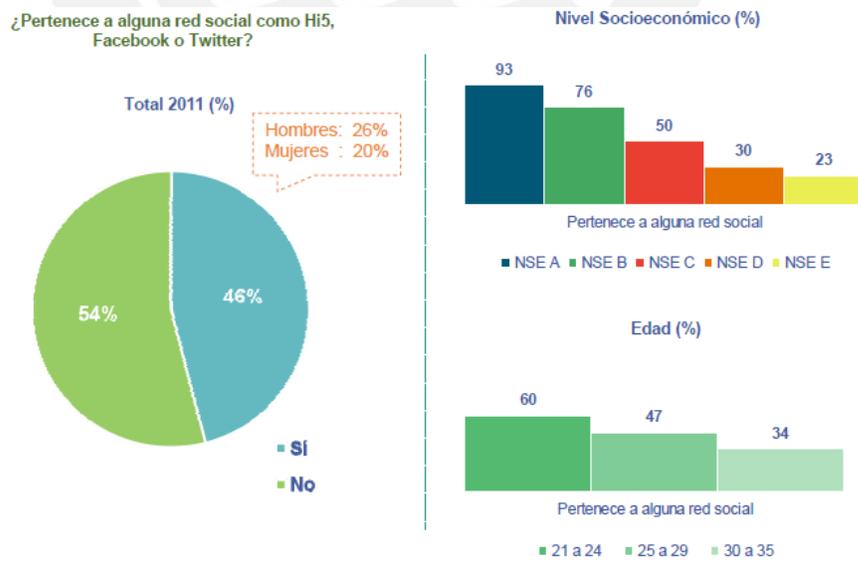


Gráfico N°43: Tenencia de cuenta en red social
Fuente: IGM Perfil del Adulto Joven en Lima Metropolitana 2011. Ipsos Apoyo

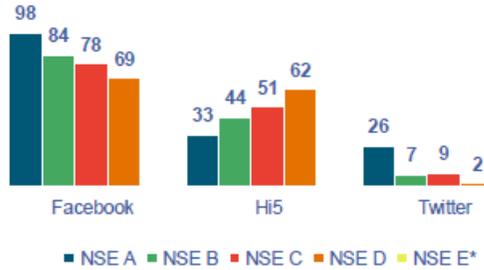


Gráfico N°44: Redes sociales a las que pertenece por NSE (%)
Fuente: IGM Perfil del Adulto Joven en Lima Metropolitana 2011. Ipsos Apoyo



Gráfico N°45: Frecuencia de uso de la red social por NSE (%)
Fuente: IGM Perfil del Adulto Joven en Lima Metropolitana 2011. Ipsos Apoyo

También se analizará la posibilidad de ofrecer los productos vía web o por teléfono en base a lo que se muestra el gráfico N°46.

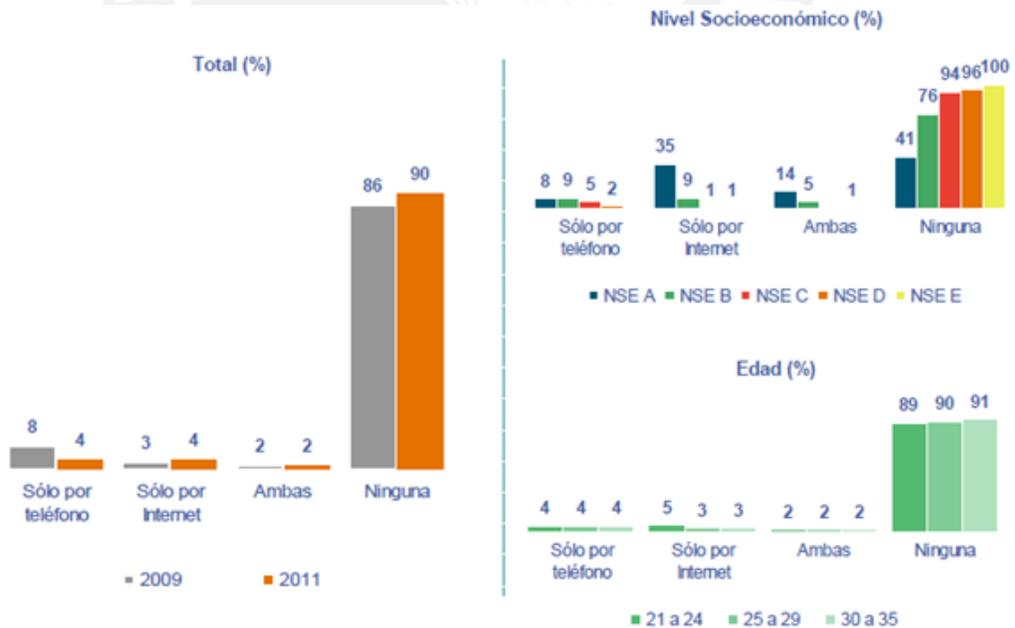


Gráfico N°46: Compras por teléfono e Internet
Fuente: IGM Perfil del Adulto Joven en Lima Metropolitana 2011. Ipsos Apoyo

Puede concluirse que no resulta conveniente consumir recursos en ofrecer un servicio de *delivery* por pedidos por Internet o teléfono; ya que ello implicaría un costo más alto

en la distribución cuando el público objetivo no está acostumbrado a realizar pedidos por Internet.

En base a la información revisada anteriormente, proveniente de los diferentes estudios realizados por diversas investigadoras de mercado y fuentes de información pública, se concluye lo siguiente:

- Gran parte del público objetivo tiene acceso a Internet desde sus casas y *smartphones*, por lo que tiene mayor posibilidad de usar este medio de comunicación para el entretenimiento y ocio, espacio de tiempo en el que puede ver la publicidad de la empresa. Por este motivo, se incluirá tanto una página web como una aplicación para *smartphone*.
- Gran parte del público objetivo pertenece a una red social. Es claro que es una gran oportunidad para ofrecer productos por esta vía. De ellos, la gran mayoría posee una cuenta en la red social Facebook, es por esto que se incluirán avisos publicitarios en ella por vía CPM (costo por millón dirigido a público segmentado bajo ciertos parámetros como edad, residencia, preferencias).
- En promedio, 4 días a la semana los usuarios revisan sus cuentas de redes sociales. En los sectores A y B la frecuencia es más alta. Esta propuesta consistirá en tener una página en Facebook donde podrán hacerse seguidores y en la que se publicarán promociones para la semana. Se publicarían en un día fijo de la semana, posiblemente un jueves para que se utilicen durante los fines de semana.
- Es importante no dejar de lado la publicidad de cara al cliente, por lo cual también se distribuirán avisos publicitarios impresos en el punto de venta.

- **Promoción**

Se realizarán concursos en Facebook periódicamente con descuentos para los ganadores. También, se ofrecerán tickets de descuento que serán entregados en puntos estratégicos para la atracción de los clientes potenciales que transiten cerca al local comercial, para lo cual se sacrificará el 40% del margen en el 5% de la producción de combos anuales.

2.5.4. Precio

El precio se da en función a 3 factores descritos a continuación:

- La economía: Es un elemento básico ya que influirá en los sueldos del personal, los ingresos y utilidades.
- El negocio de comida rápida: Constituye un elemento determinante en la demanda a satisfacer.
- El consumidor: Las percepciones de cada persona dependerán de cuál es la característica más relevante del producto. La gran mayoría observa la calidad del producto y lo relaciona con el precio. Por ello, es importante la relación calidad-precio para el consumidor.

a. Objetivos de la determinación del precio

Los objetivos del precio que tienen relevancia en el negocio son:

- Maximización de las utilidades: Poder establecer precios de tal manera que los ingresos tengan una amplitud mayor con relación a los costos totales. A su vez, llegar a un nivel de utilidad proporcional al nivel de riesgo en un período específico.
- Mantener o mejorar la participación del mercado: Ayudará a medir la efectividad que la mezcla de marketing establecida utilizando hasta el momento. Por otro lado, dependiendo de cómo el mercado vaya creciendo, se podrán establecer diversas ofertas y reducciones de costos unitarios.
- Incrementar el volumen de ventas: Este objetivo se daría a largo plazo, donde se fijarían los precios para intensificar las ventas en gran magnitud.

b. Factores que afectan al precio

Los factores que afectan al precio se pueden dar de dos perspectivas:

- Factores Internos
 - El deseo cambiante del consumidor hace que los precios se alteren de acuerdo a la preferencia que éste desea.
 - Se implementan precios altos para cubrir costos de calidad de desempeño, de inversión y de desarrollo. Esto ayudará a tener una mejora en el producto y conlleva a una variación en el precio.
 - La competencia se asemeja a un oligopolio, ya que si un vendedor baja el precio de sus productos, la competencia debe igualar o mejorar dicho precio.

- Factores Externos
 - Las condiciones económicas: La inflación y las variaciones dispuestas por el gobierno generaría una variación en el precio.
 - La demanda elástica: La cual varía en relación a la variación del precio.

c. Análisis de Precio

Para el análisis cualitativo del precio se tomará la información de las encuestas realizadas, cuyos resultados indican el precio que la muestra está dispuesta a pagar tanto para los *wraps* individuales como para los combos. El detalle se muestra en las tablas 40 y 41.

Tabla N°40: Precios que están dispuestos a pagar los clientes potenciales por *wrap* individual

Precio	Encuestas	%
S/. 10.00	86	40%
S/. 8.00	47	22%
S/. 9.00	38	18%
S/. 12.00	22	10%
S/. 11.00	13	6%
Más de S/. 12	9	4%
TOTAL	215	100%

Fuente: Encuestas realizadas
Elaboración propia

Tabla N°41: Precios que están dispuestos a pagar los clientes potenciales por combo (*wrap*+ complemento + bebida)

Precio	Encuestas	%
S/. 15.00	67	31%
S/. 14.00	45	21%
S/. 16.00	30	14%
S/. 12.00	24	11%
S/. 13.00	19	9%
S/. 17.00	18	8%
Más de S/. 17	12	6%
TOTAL	215	100%

Fuente: Encuestas realizadas
Elaboración propia

Revisando los resultados de las encuestas, se aprecia que el precio de un *wrap* individual oscilaría entre los S/.8 y S/.10, mientras para un combo (*wrap*+ bebida + complemento) el precio oscila entre los S/.14 y S/.16 según las preferencias de las personas encuestadas, quienes representan a los potenciales clientes. Más adelante se realizará el análisis cuantitativo para definir el precio final una vez se tengan los costos y gastos a incurrir en el proyecto, así como el margen deseado.

Continuando con el análisis cuantitativo, se presentarán los precios de la competencia en la tabla N°42.

Tabla N°42: Precios productos de la competencia

Competencia	Precio de <i>wrap</i>	Precio de combo
KFC	S/. 8.90	S/. 13.90
Bembos	S/. 7.90	S/. 12.50
El árabe	S/. 10.90	S/. 14.50

Fuente: Páginas Web empresas de la competencia
Elaboración Propia

En los gráficos 47, 48 y 49 se muestran los productos parecidos que ofrecen los competidores más representativos con sus respectivos precios.

★ Tacos



Burrito Mexicano
Disfruta de una tortilla de trigo , lechuga, tomate encurtido y queso cheddar acompañado de trozos de pechuga marinada con doritos..... muy rico!!
Desde S/. 7.90



Burrito Original
Disfruta de una tortilla de trigo , lechuga, tomate encurtido y queso cheddar acompañado de unos chicken tenders..... muy rico!!
Desde S/. 7.90



Taco con Carne
Una deliciosa tortilla de trigo, rellena con carne, frejoles, pickles dulces, huacamole y pulpa de palta...realmente contundente!
Desde S/. 7.90



Taco con Chorizo
Una deliciosa tortilla de trigo, rellena con frejoles, pickles dulces, huacamole y pulpa de palta...realmente contundente!
Desde S/. 7.90



Taco con Pollo
Una deliciosa tortilla de trigo, rellena con frejoles, pickles dulces, huacamole y pulpa de palta...realmente contundente!
Desde S/. 7.90

Gráfico N°47: Descripción y precios de tacos individuales de Bambos
Fuente: Página Web de Bambos

	<p>Combo Toasted Twister</p> <p>1 Toasted Twister tradicional 1 Papa grande 1 Gaseosa personal</p> <p>Precio: S/. 12.90</p>		<p>Combo Twister Bacon</p> <p>1 Twister Bacon 1 Papa grande 1 Gaseosa personal</p> <p>Precio: S/. 16.50</p>
	<p>Combo Big Crunch</p> <p>1 Big Crunch 1 Papa grande 1 Gaseosa personal</p> <p>Precio: S/. 16.50</p>		<p>Combo Sandwich de Pechuga</p> <p>1 Sandwich de Pechuga 1 Papa grande 1 Gaseosa personal</p> <p>Precio: S/. 15.50</p>
	<p>Toasted Twister Rompe y Raja</p> <p>1 Toasted Twister Rompe y Raja 1 Papa regular 1 Gaseosa personal</p> <p>Precio: S/. 13.90</p>		<p>Toasted Twister De Cajón</p> <p>1 Toasted Twister De Cajón 1 Papa regular 1 Gaseosa personal</p> <p>Precio: S/. 13.90</p>

Gráfico N°48: Descripción y precios de tostados de KFC en combo
Fuente: Página Web de KFC Perú

Todos con pollo... si lo prefieres con pavo con lechón sólo por UN SOL MÁS		EL MONTADITO.....	10.90
EL CLASICO.....	9.90	Pollo o pavo/lechón, col, cebolla, tomate/pepino, huevo, queso, papas al hilo, salsa brava, humus.	
EL ANTICUCHERO.....	10.90	EL HUACHANO.....	11.90
Pollo o pavo/lechón, col, tomate, papas al hilo, salsa anticuchera, humus.		Salchicha Huachana, pollo, huevo, col, mostaza, papas al hilo.	
EL PACHAMANQUERO.....	10.90	EL PARRILLERO.....	11.90
Pollo o pavo/lechón, col, cebolla, ensalada de pepino, papas al hilo, salsa andina, humus.		Chorizo, pollo, papas al hilo, chimichurri, mostaza.	
EL VEGETARIANO.....	10.50	* Con pavo/lechón 1 Sol más.	
Falafel, col, ensalada de pepino, Tzatziki, hummus.			
CHEESE KEBAB.....	10.50		
El Clásico con doble queso.			

¡¡PREGUNTA POR EL KEBAB DEL MES!!

Gráfico N°49: Descripción y precios de kebabs de El árabe
Fuente: Página Web de El árabe

Analizando los precios de la competencia, se obtiene un precio promedio de S/.9.23 para los *wraps* individuales y de S/.14.20 para los combos.

Según los precios especulativos obtenidos en las encuestas, podría tenerse un precio mayor al promedio de la competencia hasta en un 5%. Sin embargo, he ha decidido utilizar los precios mostrados en la tabla N°43, los cuales son ligeramente inferiores al precio promedio de la competencia.

Tabla N°43: Precios productos CriRollo

Productos	Precio c/IGV en S/.
Bebidas (Chocolate caliente, chicha morada, Inca Kola, limonada y maracuyá)	3.90
Complementos (Chifles, tequeños, yuquitas fritas) (Pastel de papa, turrón de doña Pepa)*	4.90
Complementos selváticos (Bolitas de tacaco con cecina, juane)*	5.90
Wrap (Pavo, a lo pobre, ají de gallina, chicharrón c/ camote, lomo saltado, pollo al horno, salchicha huachana)	8.90
Combo Wrap + Complemento + Bebida (A lo pobre, ají de gallina, chicharrón c/ camote, lomo saltado, pollo al horno, salchicha huachana, pavo*)	12.90

*Son estacionales y se ofrecen en festividades respectivas
Elaboración Propia

Para el análisis de la tesis no se han considerado los efectos de la inflación en el precio y el alza de insumos y salarios; sin embargo, en el análisis de escenarios se ha planteado uno en el que sí contemplan estos factores.

CAPÍTULO III: ESTUDIO TÉCNICO

En este capítulo se definirán los aspectos técnicos referidos a la localización, tamaño, capacidad de aforo y características físicas del *fast food*. También, se describirán el proceso productivo, el balance de línea, los requerimientos del proceso (maquinaria, insumos y recurso humano), la distribución de la planta y el estudio social y ambiental.

3.1. LOCALIZACIÓN

En el subcapítulo de localización, se definirá el formato del local, ya sea en un sitio aislado ubicado en una zona de alto flujo de personas (también llamado *stand alone*) o dentro de un centro comercial en un patio de comidas o *food court*. A partir de esta decisión se elegirá el distrito en el que se situará el local comercial para luego decidir la ubicación específica para el local comercial y el de producción.

3.1.1. Formato de Local

Para decidir entre optar por un *stand alone* o un espacio dentro de un *food court*, se consideran diversos factores. Al tratarse de una nueva marca, se requiere una ubicación de alto tránsito de personas, en donde la presencia de competidores no sea excesiva, de manera que sea viable que el público pueda optar por CriRollo. Por otro lado, es importante que el costo de alquiler no sea muy elevado dado que el negocio se encuentra en la etapa inicial. En base a estos factores, en la tabla N°44 se realizó un análisis de los pros y contra que se tendría entre optar por un *stand alone* en un lugar concurrido y ubicar el negocio dentro de un *food court*.

Tabla N°44: Comparación *Food Court* vs *Stand alone*

Food Court - Jockey Plaza/Rambla/Larcomar		Stand Alone - Lugar con mucha fluidez de gente (Por ejemplo Miraflores - Parque Kennedy)	
Pros (+)	Contras (-)	Pros (+)	Contras (-)
1. Mayor exposición del producto	1. Contacto mínimo con el cliente	1. Concurrencia dada por localización	1. Elevado costo de alquiler
2. Concurrencia dada por el mall y las diferentes opciones de comida	2. Fuerte competencia por marcas con mayor tiempo en el mercado	2. Mayor contacto con cliente lo cual permite mayor nivel de fidelización	
	3. Difícil fidelización de cliente	3. Ambientación y música permite ofrecer una experiencia de tradición peruana	
	4. Elevado costo de alquiler		

Elaboración Propia

De lo expuesto en el cuadro anterior se concluye que, en cuanto a la exposición de la marca y el producto, ambas opciones brindan un alto tránsito de personas, sin embargo, en el *food court* no es posible una exposición adecuada del producto debido al espacio limitado que se tendría. Por otro lado, también es más complicado fidelizar a un cliente debido a que el contacto con éste es mínimo y a que el nivel de competencia de marcas conocidas representa un gran reto, más aun tratándose de una marca nueva. En cuanto al costo del espacio, se sabe que el precio por m² dentro de un *food court* en Larcomar es de S/.1,680.00 anuales, mientras que en un *stand alone* cercano al parque Kennedy en Miraflores el precio es de S/. 1385.00. Adicionalmente, el espacio con el que se contaría en la opción del *food court* sería en promedio de 80 m², mientras que en un *stand alone* podría llegar a ser de hasta 130 m².

A continuación se muestran los principales factores asociados a una adecuada imagen comercial, obtenidos del estudio “Posicionamiento de los restaurantes de comida rápida” realizado por la Universidad Politécnica de Valencia. Este estudio fue realizado a un grupo de personas que se asemeja al público objetivo del presente proyecto, pues son personas entre los 14 y 30 años de edad que acuden a *fast foods* principalmente por la vida agitada que llevan, realizando 2.9 visitas durante el mes. Los resultados del estudio se muestran en la tabla N°45.

Tabla N°45: Valorización de factores para una adecuada imagen comercial de un *fast food*

Factor	MCDonalds	Burger	Pizza Hut	Índice Factor de mayor relevancia
Buena ubicación	89	69	41	199
Limpieza local	63	44	40	147
Empleados amables	54	50	42	146
Fácil sentarse	47	52	34	132
Local agradable	60	36	33	130
Rápido	61	40	21	122
Promociones	72	23	14	109
Raciones grandes	27	52	30	109
Barato	65	35	7	106
Variedad menú	43	36	27	105
Comida buen sabor	37	34	24	95
Caro	24	15	41	80
Calidad comida	23	20	27	70
Alimentos saludables	27	17	20	64

Fuente: Estudio “Posicionamiento de los restaurantes de comida rápida”, Universidad Politécnica de Valencia, 2006
Elaboración Propia

Considerando las características más relevantes de las tablas 44 y 45, se obtiene, en la tabla N°46, la evaluación según características relevantes para los clientes que ayudará a determinar si es conveniente ubicar el negocio en un *fast food* o en un *stand alone*, resultando ser el último la mejor opción para ubicar el negocio.

Tabla N°46: Evaluación *stand alone* vs *fast food* según las características relevantes para los clientes

	Food Court - Jockey Plaza / Rambla / Larcomar		Stand alone - Lugar amplio con mucha fluidez de gente (Por ejemplo: Miraflores - Parque Kennedy)	
	Comentarios	Puntaje	Puntaje	Comentarios
Afluencia de personas	Al encontrarse en un mall, habrá gran flujo de personas	5	4	Buena concurrencia dado la localización
Exposición del producto	Se comparte espacio con otros restaurantes	3	4	Permite mostrarse de manera distinta y personalizada
Competencia en la zona	Competencia directa se ubica muy cerca	3	4	No comparte local con otro restaurante pero hay competencia en calles aledañas
Costo del alquiler	Elevado	4	5	Muy elevado
Buena ubicación	Ubicado en un mall exclusivo	4	4	Ubicado en zona de entretenimiento y comercial
Limpieza del local	Depende del mall	3	4	Depende del propio restaurante
Empleados amables	Es formato auto-servicio	2	4	Puede diferenciarse
Es fácil sentarse	Los asientos no son exclusivos de un restaurante, se comparten entre los establecimientos del fast food	3	5	Sí se cuenta con asientos propios en un local independiente
Local agradable	Sí, pero el cliente no lo asocia directamente a la marca del restaurante sino con el mall	3	5	El cliente es capaz de asociar directamente qué tan a gusto se siente durante su experiencia en el local a la marca del fast food
Puntaje general		30	39	Puntaje general

Elaboración Propia

3.1.2. Factores que afectan la localización

Para poder determinar la ubicación del *fast food* se realizaron dos etapas, la macro localización (en qué zona de Lima es conveniente colocar el negocio de *fast food*) y la micro localización (el lugar exacto donde se ubicará el local). En ambos casos la elección se realizará a través de factores cualitativos a los cuáles se les ha dado un valor ponderado para darles un valor cuantitativo, lo cual contribuirá a determinar de manera objetiva las mejores zonas.

Cabe mencionar que no se ha considerado incursionar en provincias por dos razones: no se tiene referencia de un negocio de comida multi-regional posicionado en una provincia determinada que haya logrado éxito, y Lima Metropolitana concentra mayor población de diferentes partes del Perú, así como extranjeros con deseos de conocer la gastronomía peruana. Sin embargo, podría evaluarse probarlo como piloto en base al éxito que tenga el proyecto y teniendo en cuenta la voz del cliente, como una segunda parte del proyecto.

a. Macro localización

En este punto debe decidirse en qué distrito se ubicará el restaurante de comida a través de una ponderación de factores, los cuales son:

- Total de habitantes: pues se tendrá un mayor alcance de público objetivo dentro del perfil zonal.
- NSE predominantes: indica el poder adquisitivo y cómo se relaciona con el mercado foco que son los NSE A, B y C.
- Ingreso bruto familiar promedio mensual: Indica qué tanto poder adquisitivo se tiene a nivel familiar por perfil zonal.
- Ingreso mínimo requerido en el hogar: Indica con cuánto puede sobrevivir una familia y permite conocer el excedente que tiene la misma para poder gastar en actividades que no son básicas como ir a un restaurante de comida rápida.
- Tenencia de deudas: indica si el perfil zonal tiene apuros económicos o presenta holgura que le permita realizar gastos en el rubro de comida rápida
- Tenencia de Internet en el hogar: el Internet es una de las formas de promoción masiva más importante por donde se desea obtener un gran alcance y llegada a los clientes.

Considerando estos factores, en la tabla N°47 se muestran los datos de ellos para cada uno de los perfiles zonales de la gran Lima.

Tabla N°47: Características más resaltantes de los perfiles zonales de la gran Lima

	Total Gran Lima	Lima Norte	Lima Este	Lima Centro	Lima Moderna	Lima Sur	Callao
Total de habitantes	9,293,007	2,321,704	2,232,514	790,125	1,245,357	1,747,922	955,385
Distrito con mayor población	San Juan de Lurigancho	San Martín de Porres	San Juan de Lurigancho	Lima (Cercado)	Santiago de Surco	Villa El Salvador	Ventanilla
NSE predominantes	NSE D	NSE C y D	NSE D y C	NSE C y B	NSE B y A	NSE D y C	NSE D y C
Ingreso prom. Familiar mensual bruto	S/. 1,989	S/. 1,314	S/. 1,247	S/. 2,056	S/. 4,759	S/. 1,180	S/. 1,105
Ingreso mínimo requerido por el hogar	S/. 2,143	S/. 1,970	S/. 1,836	S/. 2,214	S/. 3,390	S/. 1,853	S/. 1,914
Tenencia de deudas	45%	48%	41%	45%	50%	43%	42%
Tenencia de Internet en el hogar	41%	33%	33%	38%	76%	30%	31%

Elaboración Propia

Fuente: IGM Perfiles Zonales de la Gran Lima 2011, Ipsos Apoyo

En la tabla N°48 se muestran los puntajes ponderados de la macro localización:

Tabla N°48: Puntuación de perfiles zonales para macro localización del local

	Total de habitantes	NSE predominantes	Ingreso promedio familiar mensual bruto	Ingreso mínimo requerido en el hogar	Tenencia de deudas	Tenencia de Internet en el hogar	
Perfil Zonal	14%	23%	23%	18%	9%	14%	Puntaje Total
Callao	2	2	1	1.5	5	2	2.0
Lima Centro	1	5	5	5	3	5	4.3
Lima Moderna	3	6	6	6	1	6	5.1
Lima Norte	6	4	4	3	2	3.5	3.8
Lima Este	5	2	3	4	6	3.5	3.6
Lima Sur	4	2	2	1.5	4	1	2.2

Elaboración Propia

Según los factores mencionados y las ponderaciones y puntajes obtenidos en la tabla N°48, los resultados indican que el perfil zonal óptimo para localizar el *fast food* es la de Lima Moderna.

A continuación se analizarán los distritos que pertenecen a este perfil zonal a través de una nueva comparación de factores como se muestra en la tabla N°49.

Tabla N°49: Puntuación preliminar de factores de distritos de Lima Moderna para micro localización

	NSE	Densidad poblacional	Seguridad	Ocio jóvenes / Vida agitada (laboral)	
Lima Moderna	25%	15%	25%	35%	Puntaje Total
Barranco	0	0.3	0	1.25	0.48
Jesús María	0	0.6	0.82	0	0.30
La Molina	1.99	1.2	1.68	0	1.10
Lince	0	0.4	0	1	0.41
Magdalena	0	0.4	0	0	0.06
Miraflores	1.27	0.7	1.74	2.75	1.82
Pueblo Libre	0	0.6	0	0	0.09
San Borja	1.52	0.9	1.88	0.5	1.16
San Isidro	1.28	0.5	3.12	1.5	1.70
San Miguel	0.79	1.1	0	1	0.71
Surco	3.15	2.6	0.76	1.25	1.81
Surquillo	0	0.7	0	0.75	0.37
TOTAL	10	10	10	10	10

Fuentes: Ipsos Apoyo y Municipalidad de Lima
Elaboración Propia

Los factores de macro localización a tomarse en cuenta para la selección del distrito donde se ubicará el local son: el NSE, la densidad poblacional (número de habitantes), la percepción de inseguridad y el estilo de vida que se tiene en cada distrito (relacionado con el entretenimiento juvenil y la agitada vida laboral). En este sondeo se ha dado el mismo valor a todos los criterios de evaluación.

F1: Nivel Socio-económico

Este factor considera qué porcentaje de la población nacional de los niveles socio-económicos A, B y C se encuentran en Lima Moderna, haciendo énfasis en los distritos de Santiago de Surco, Miraflores y San Isidro, tal como se visualiza en la tabla N°50.

Tabla N°50: Información sobre el F1: Nivel Socio-económico

Distrito	NSE A				NSE B				NSE C			
	Total	A1	A2	# manzanas NSE A	Total	B1	B2	# manzanas NSE B	Total	C1	C2	# manzanas NSE C
Lima Moderna	92.2%	95.4%	91.5%	2,532	45.7%	55.1%	38.0%	4,645	4.5%	7.2%	2.7%	1,221
Santiago de Surco	28.7%	20.4%	30.4%	832	10.0%	11.4%	8.8%	980	1.4%	2.0%	0.9%	369
Miraflores	13.7%	5.8%	15.3%	252	2.9%	2.9%	3.0%	435	0.1%	0.3%	0.0%	38
San Isidro	14.6%	18.3%	13.9%	425	2.5%	5.0%	0.4%	425	0.0%	0.1%	0.0%	11

Fuente: IGM Perfiles Zonales de la Gran Lima 2011, Ipsos Apoyo
Elaboración Propia

F2: Densidad Poblacional

La información con la que se cuenta no permite determinar exactamente cuántos adultos jóvenes hay en cada distrito. Por ello se considerará la densidad poblacional total de cada uno (sin hacer distinciones sean adulto jóvenes o no), como se muestra en la tabla N°51, ya que puede vincularse directamente con la probabilidad de asistencia al establecimiento.

Tabla N°51: Información sobre el F2: Densidad poblacional por distrito

Distrito	Total habitantes
Lima Moderna	1,245,357
Santiago de Surco	321,157
Miraflores	85,284
San Isidro	57,345

Fuente: IGM Perfiles Zonales de la Gran Lima 2011, Ipsos Apoyo
Elaboración Propia

F3: Actividad comercial y de entretenimiento

En la tabla N°52 se puede apreciar la actividad comercial de los principales centros comerciales de los distritos mencionados.

Tabla N°52: Información sobre el F3: Actividad comercial y de entretenimiento

Distrito	Nombre	Visitas mensuales	Clasificación	USD / m2	Tasa de vacancia
Santiago de Surco	Jockey Plaza Shopping Center	2,500,000	De estilo de vida	\$54.00	6.2%
Miraflores	Shopping Center Larcomar	1,000,000	Super Regionales	\$54.00	4.7%
San Isidro	Camino Real	-	-	-	Muy alta

Fuente: Asociación de Centros Comerciales del Perú (ACCP) y *The Knowledge Report-Colliers International Lima: Retail Market Report 2T 12*. Elaboración Propia

Sin embargo, si bien se muestra un mayor número de visitas en el distrito de Santiago de Surco, hay muchos centros de esparcimiento en Miraflores que no han sido tomados en cuenta como el Parque Kennedy o los centros de esparcimiento en el Ovalo Gutiérrez. Miraflores se caracteriza también por ser un distrito que atrae a muchos turistas, siendo reconocido como el distrito turístico más visitado con 1.5 millones de turistas al año según el Diario El Comercio.

F4: Centros empresariales y oficinas laborales

En cuanto a centros empresariales y oficinas, el Diario Perú 21 publicó a inicios del año 2012 información relevante que se mostrará a continuación en la tabla N°53.

Tabla N°53: Información sobre el F4: Centros empresariales y oficinas laborales

Distrito	Área arrendable (m2)	En construcción (m2)	Alquiler por m2 por mes (US\$)	Precio promedio (US\$)
Santiago de Surco	46,662	50,865	16.50	1,950
Miraflores	49,151	-	18.00	-
San Isidro	336,307	67,501	19.25	2,025

Fuente: Perú 21
Elaboración Propia

Se observa que Santiago de Surco está emergiendo como una zona empresarial de lujo para el futuro, por lo que un *fast food* dirigido a este sector del público debería ser más sofisticado y ofrecer una línea *premium* para este sector. Por su parte, San Isidro seguirá caracterizándose por ser un distrito empresarial, mientras Miraflores está saturado y no se espera que crezca el volumen de oficinas para centros de trabajo.

F5: Seguridad

Este factor permitirá a los potenciales clientes sentirse dentro de un ambiente seguro y disfrutar durante su estancia en el *fast food*. La Segunda Encuesta Metropolitana de Victimización, realizado por la Municipalidad de Lima, evaluó la percepción de seguridad de los habitantes de cada distrito ante cualquier tipo de robo o acto delincuencia que perjudique su seguridad, tal como lo indica la tabla N°54.

Tabla N°54: Información sobre el F5: Percepción de inseguridad

Distrito	Variación de temor
Santiago de Surco	43.0%
Miraflores	34.0%
San Isidro	21.4%

Fuente: II Encuesta Metropolitana de Victimización. Municipalidad de Lima
Elaboración Propia

Ponderación de factores de macro localización

En la tabla N°55 se analiza el nivel de importancia relativa de cada uno de los factores a través de una matriz de enfrentamiento. Para ello se han considerado los puntajes de 0 (menos importante), 1 (igual de importante) y 2 (más importante).

Tabla N°55: Matriz de enfrentamiento factores de macro localización

Factor	F1	F2	F3	F4	F5	Conteo	Ponderación
F1		1	0	0	0	1	5.0%
F2	1		0	0	0	1	5.0%
F3	2	2		2	2	8	40.0%
F4	2	2	0		1	5	25.0%
F5	2	2	0	1		5	25.0%
Total						20	100.0%

Elaboración Propia

Calificación de factores de macro localización

En la tabla N°56 se muestra la calificación para evaluar cada uno de los factores.

Tabla N°56: Calificación de factores

	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
Calificación	2	4	6	8	10

Elaboración Propia

Aplicando el método de ponderación de factores para determinar el distrito donde se localizará el *fast food*, se obtienen los resultados de la tabla N°57.

Tabla N°57: Método de ponderación de factores macro localización

Factores localiza.	Pond %	Santiago de Surco		Miraflores		San Isidro	
		Calif.	Punt.	Calif.	Punt.	Calif.	Punt.
F1	5.0%	10	50	6	30	8	40
F2	5.0%	10	50	6	30	6	30
F3	40.0%	8	320	8	320	2	80
F4	25.0%	6	150	8	200	10	250
F5	25.0%	6	150	8	200	10	250
Total	100.0%		720		780		650

Elaboración Propia

De este modo, tal como lo muestra la tabla N°57, el distrito en el que conviene ubicar el local de *fast food* es Miraflores.

b. Micro localización

Se empleará, de forma análoga a la macro localización, el método de ponderación de factores para la ubicación tanto de los locales comercial y de producción.

Micro localización del local comercial

En la tabla N°58 se muestran las principales alternativas de micro localización dentro del distrito de Miraflores.

Tabla N°58: Alternativas de micro localización (comercial)

Distrito	Dirección o Referencias de Ubicación
Alternativa 1	Local comercial ubicado en calle Schell 332-334; en esquina con Pasaje Tarata y a media cuadra del cruce con Av. Larco
Alternativa 2	Local comercial en segundo piso dentro de Galeria's shop, Calle Esperanza 135, a media cuadra de la Av. Larco
Alternativa 3	Local comercial a la alt. cuadra 4 de Av. Benavides, frente Vivanda al costado de Casino Atlantic City y frente a casino Fiesta
Alternativa 4	Local a media cuadra de la Av. Benavides y a media cuadra de la Av. Larco

Elaboración Propia

Fuente: Páginas web Urbana, OLX

Determinación de los factores de micro localización (comercial)

Se han determinado los siguientes tres factores relevantes para el estudio de micro localización del local comercial: dimensiones del local, precio promedio por m², y nivel de accesibilidad; los cuales se describen a continuación:

F1: Dimensiones del local en m²

Es un factor importante, pues el espacio disponible debe ser lo suficientemente grande para poder contar con la maquinaria necesaria bien ubicada y que los clientes tengan un espacio apropiado para poder consumir su orden. Sin embargo, no debe generar sobre costos por inutilización de espacios. Para ello es relevante conocer bien la demanda actual y la proyectada para los próximos años. Se puede visualizar las dimensiones de los locales comerciales en la tabla N°59.

Tabla N°59: Características e información de las alternativas del local comercial

Alternativas de localización	Dimensiones en m ²	Precio de alquiler (US\$)	Precio promedio por m ² (US\$)
Alternativa 1	133	\$4,900	\$36.84
Alternativa 2	47	\$780	\$16.60
Alternativa 3	252	\$4,760	\$18.89
Alternativa 4	30	\$1,100	\$36.67

Elaboración Propia

Fuente: Páginas web Urbana, OLX

F2: Precio promedio por m²

Este factor nos permite conocer parte de la rentabilidad del negocio debido a que el alquiler del local es un costo fijo que en el largo plazo representa una fuerte suma de

dinero. Para obtener un indicador que permita comparar locales de distintas dimensiones se utilizará el alquiler por m² expuestos en la tabla N°59.

F3: Nivel de accesibilidad

Factor con mucha influencia debido a que refleja el flujo de personas que pasan por el local comercial, relevante para las etapas de penetración y expansión. En la tabla N°60 se muestran las principales avenidas y calles accesibles al local.

Tabla N°60: Rutas de accesibilidad de alternativas de micro localización (comercial)

Alternativas de localización	Rutas de acceso
Alternativa 1	Av. Larco, Av. Benavides, Calle Alcanfores, Calle Schell
Alternativa 2	Av. Larco, Av. Ricardo Palma, Calle Manuel Bonilla, Calle Esperanza
Alternativa 3	Av. Benavides, Av. Larco, Av. Paseo de la República, Av. 28 de Julio, Av. La Paz, Ca. Alcanfores
Alternativa 4	Av. Larco y Av. Benavides

Elaboración Propia

Fuente: Páginas web Urbania, OLX, Google Maps

En la tabla N°61 se muestra el valor de ponderación de cada factor.

Tabla N°61: Ponderación de factores micro localización (comercial)

Factor	F1	F2	F3	Conteo	Ponderación
F1		2	2	4	66.7%
F2	0		1	1	16.7%
F3	0	1		1	16.7%
Total				6	100.0%

Elaboración Propia

Utilizando el mismo nivel de calificación que el utilizado en la macro localización (tabla N°57) se realizará el método de ponderación de factores para la micro localización del local comercial en la tabla N°62.

Tabla N°62: Método de ponderación de factores micro localización (comercial)

Factores localiza.	Pond %	Alternativa 1		Alternativa 2		Alternativa 3		Alternativa 4	
		Calif.	Punt.	Calif.	Punt.	Calif.	Punt.	Calif.	Punt.
F1	66.7%	8	533	6	400	2	133	6	400
F2	16.7%	4	67	8	133	8	133	4	67
F3	16.7%	8	133	6	100	10	167	6	100
Total	100.0%		733		633		433		567

Elaboración Propia

Considerando el método de ponderación de factores, se decide por ubicar el local comercial en la calle Schell 332-334 ubicado en el cruce de esta calle con el Pasaje Tarata y a media cuadra del cruce con la Av. Larco.

Micro localización del local de producción

En la tabla N°63 se muestran las principales alternativas de micro localización dentro del distrito de Miraflores y zonas aledañas.

Tabla N°63: Alternativas de micro localización de locales producción

Alternativas de localización	Rutas de acceso
Alternativa 1	Av. Larco, Av. Benavides, Calle Alcanfores, Calle Schell
Alternativa 2	Av. Larco, Av. Ricardo Palma, Calle Manuel Bonilla, Calle Esperanza
Alternativa 3	Av. Benavides, Av. Larco, Av. Paseo de la República, Av. 28 de Julio, Av. La Paz, Ca. Alcanfores
Alternativa 4	Av. Larco y Av. Benavides

Elaboración Propia

Fuente: Páginas web Urbania, OLX.

Determinación de los factores de micro localización (producción)

Se han determinado los siguientes cuatro factores relevantes para el estudio de micro localización del local de producción, los cuales se describen a continuación:

F1: Dimensiones del local en m²

Se busca cubrir con las dimensiones para la maquinaria y equipos de producción para la preparación de los rellenos de los *wraps*. Se puede visualizar las dimensiones de los locales comerciales en la tabla N°64.

Tabla N°64: Características e información de las alternativas de locales de producción

Alternativas de localización	Dimensiones en m ²	Precio de alquiler (US\$)	Precio promedio por m ² (US\$)
Alternativa 1	16	\$545	\$34.06
Alternativa 2	34	\$600	\$17.65
Alternativa 3	50	\$527	\$10.54
Alternativa 4	35	\$380	\$10.86

Elaboración Propia

Fuente: Páginas web Urbania, OLX

F2: Precio promedio por m²

Este espacio debe tener el menor costo de inversión posible pues es un espacio de producción. Los resultados pueden visualizarse en la tabla N°64.

F3: Distancia de traslado al local comercial

Es importante este factor ya que a menor ruta de recorrido para el aprovisionamiento de los productos, se incurrirá en menores costos. En la tabla N°65 se visualizan los

tiempos de ruta aproximadas desde los centros de producción alternativos al local comercial. En este aspecto es importante tomar en cuenta si se encuentra en un primer o segundo piso, pues en un piso más alto hay riesgos de accidentes.

Tabla N°65: Distancia del local de producción al local comercial

Alternativas de localización	Tiempo de ruta (tiempo aprox)
Alternativa 1	9 min (Av. Pardo, Av. Diagonal, Ca. Diez Canseco, Ca. Alcanfores, Ca. Schell)
Alternativa 2	1 min (Ca. Alcanfores, Ca. Schell). 2do piso
Alternativa 3	5 min (Av. Paseo La República, Ca. Schell)
Alternativa 4	7 min (Jr. Bolognesi, Av. Pardo, Av. Diagonal, Av. Benavides, Ca. Schell)

Elaboración Propia
Fuente: Google Maps

F4: Características relevantes del local

Evalúa si es un local comercial o un departamento de vivienda en el que podría haber problemas con los vecinos y ciertas limitaciones. Asimismo se considera si es que el local se encuentra en un primer piso o en otro más elevado ya que se incurren en riesgos de accidentes al personal. Esto puede visualizarse en la tabla N°66.

Tabla N°66: Características relevantes de alternativas de locales de producción

Alternativa de localización	Características relevantes
Alternativa 1	Local comercial en primer piso
Alternativa 2	Local comercial en segundo piso
Alternativa 3	Local comercial zona no muy segura cercana al mercado de Surquillo
Alternativa 4	Mini departamento, no está en primer piso

Elaboración Propia
Fuente: Google Maps

En la tabla N°67 se determina el valor de ponderación de cada factor de micro localización para el local de producción:

Tabla N°67: Ponderación de factores de micro localización (producción)

Factor	F1	F2	F3	F4	Conteo	Ponderación
F1		2	2	1	5	41.7%
F2	0		1	0	1	8.3%
F3	0	1		0	1	8.3%
F4	1	2	2		5	41.7%
Total					12	100.0%

Elaboración Propia
Fuente: Google Maps

Se utiliza el método de ponderación de factores para la micro localización del local de producción en la tabla N°68.

Tabla N°68: Método de ponderación de factores micro localización (producción)

Factores localiza.	Pond %	Alternativa 1		Alternativa 2		Alternativa 3		Alternativa 4	
		Calif.	Punt.	Calif.	Punt.	Calif.	Punt.	Calif.	Punt.
F1	30.0%	4	120	8	240	8	240	8	240
F2	20.0%	4	80	8	160	10	200	10	200
F3	20.0%	4	80	10	200	8	160	6	120
F4	30.0%	10	300	8	240	8	240	4	120
Total	100.0%		580		840		840		680

Elaboración Propia

Considerando el método de ponderación de factores se obtiene un empate entre las alternativas 2 y 3. Sin embargo, se decidió por la alternativa 3 porque cuenta con mayor espacio en caso se requiera almacenar insumos o aumentar el nivel de producción. Asimismo, por su proximidad al mercado de Surquillo donde se puede negociar y fidelizar proveedores para adquirir insumos al por mayor. De esta manera se concluye que el mejor lugar para ubicar el local de producción será en la Calle Francisco Moreno 890 - Alt. Iglesia San Vicente (Av. Angamos).

3.2. TAMAÑO DE PLANTA

Para determinar el tamaño del local se analizará la relación que existe con la demanda, la localización y el uso de equipos y/o máquinas. Las alternativas de tamaño entre las cuales se puede escoger se reducen a medida que se examinan los factores condicionantes mencionados, los cuales se analizan detalladamente a continuación. Por otro lado, se están considerando dos lugares: el primero en donde se almacenarán insumos y se realizará la preparación previa de los productos, y el segundo lugar que será el punto de venta al público, en el que se terminará el ciclo productivo y brindará la ambientación temática propia del negocio.

3.2.1. Factores determinantes del tamaño

a. Local para punto de atención:

- **La demanda**

Con el estudio de mercado realizado en el segundo capítulo, se determinó que existe una demanda insatisfecha que actualmente representa el 43% de la demanda del mercado. Esto representa cerca de 200 mil *wraps* en volumen al año, lo cual es

bastante alentador ya que significa que se está apuntando a un nicho de mercado poco cubierto por la oferta actual.

Las proyecciones de demanda y oferta muestran que en los próximos 6 años también habrá expectativas de crecimiento en este subsector. La oferta, como es común en la mayoría de los rubros, crece con mayor agresividad. A pesar de ello, no se llega a satisfacer la demanda en su totalidad en el horizonte del proyecto. También debe considerarse que conforme a todo lo revisado, para un futuro de 6 años, ya se contará con una posición más sólida en el mercado, la cual permitirá competir contra la oferta en el mercado para poder llegar a los comensales, de manera que no sólo se apunte a la demanda insatisfecha, sino que también a obtener una porción de la demanda del resto de ofertantes.

Dado que en un principio se atenderá únicamente al 37% de la demanda insatisfecha, la demanda por satisfacer podría atenderse en el corto plazo colocando un local adicional. Nos respaldaría el hecho de ser uno de los primeros *fast food* en base a comida peruana, lo que nos posibilita ser fácilmente reconocidos por los consumidores y desarrollar una experiencia que nos permita crear barreras de entrada a posibles competidores.

- **La localización**

La localización es un factor determinante ya que el local comercial debe ubicarse en una zona con alta fluidez de gente, al cual asistan clientes en su mayoría adultos jóvenes de los niveles socioeconómicos A, B y C, que gusten de la comida rápida y de la comida peruana.

Es primordial contar con el espacio suficiente para poder emplear la ambientación temática comentada en los capítulos anteriores, ya que brindará diferenciación al negocio, y generará una barrera difícil de replicar para los competidores.

Por otro lado, la seguridad en el lugar es importante ya que si no se cuenta con ella, podría perderse un grupo importante de comensales.

Son estas las razones, por las que el negocio debe establecerse en un local que cumpla con todas estas características y que cuente con un espacio suficiente para poder culminar el ciclo productivo de los productos.

- **Los equipos y/o máquinas**

El punto de venta debe considerar un espacio para el área de cocina, el cual contará con las máquinas necesarias para finalizar la preparación de los productos. Además, debe considerarse que entre la cocina y el área de mesas se ubica la zona de atención al cliente, donde se genera el pedido a través de un operario con una caja registradora. El detalle de la lista de los equipos y/o máquinas necesarios para la implementación del local y su distribución dentro del mismo se hará más adelante.

b. Local para punto de abastecimiento:

- **La demanda**

El tamaño del espacio del punto de abastecimiento es un aspecto relevante. Éste debe ser lo suficientemente amplio para poder almacenar los insumos de manera adecuada y para realizar la preparación previa del volumen total de productos. Tal como se comentó en este factor para el punto de venta, la demanda insatisfecha es un nicho que se presenta como una oportunidad de negocio. Es necesario evaluar la dinámica real de la oferta y la demanda para analizar si es factible la opción de abrir otro local con la finalidad de terminar de cubrir las necesidades del clientes insatisfechos (o no atendidos), en caso no llegase a ser cubierta por el total de ofertantes.

- **La localización**

El lugar apropiado para el punto de abastecimiento, es lo más cercano posible al punto de venta, para que el tiempo de respuesta sea el menor posible y permita reducir costos de transporte y evitar que los alimentos pasen mucho tiempo sin refrigeración.

- **Los equipos y/o máquinas**

El punto de abastecimiento debe contar con el espacio adecuado para los frigoríficos que almacenarán los insumos y con el espacio suficiente para poder realizar la preparación previa de los productos, ya que en el punto de venta el tiempo de atención es mínimo al tratarse de un restaurante de comida rápida.

3.2.2. Nivel de Producción

Para evaluar el nivel de producción del negocio, en el capítulo previo se halló el volumen de *wraps* demandados durante los próximos seis años. Se considerará que cada *wrap* será consumido junto con una bebida.

Para los complementos, según una investigación del grupo NPD, proveedor global líder de estudios basados en paneles de consumidor que ofrece información sobre hábitos de consumo y punto de venta, publicada en la revista *Fortune* y *CNN Money* (2012), indica que el 47% de las cenas y almuerzos que se dan dentro de un *fast food* corresponden a *combos* (producto principal, complemento y bebida). En dicho artículo mencionan que este porcentaje ha sido incluso mayor pero ha sido reemplazado por las “comidas de precios económicos”, como la promoción de “Pequeños precios de McDonalds” que ofrecen sándwiches, complementos y bebidas por separado y a precios muy reducidos (incluso menores a un dólar). Ello le permite al consumidor realizar sus propias combinaciones de productos de su preferencia, los cuales no necesariamente coinciden con el contenido de un combo. Con esta información se destinará la producción de 8 complementos por cada 10 unidades de *wraps* producidas (80%), pues de esas 8 unidades, 4.7 unidades se destinarán a ser parte de combos y 3.3 unidades se destinarán para su venta individual (fuera de un combo).

Se distribuirá la demanda total de *wraps* en base a las preferencias obtenidas en las encuestas. Tal como se mencionó anteriormente, los productos disponibles serán *wraps*, bebidas, complementos que incluyen también productos estacionales en base a la festividad peruana de la fecha. Para efectos prácticos se estimará que el volumen de venta de estos productos es igual al promedio de la venta mensual dentro de su respectiva categoría, teniendo en cuenta que éste volumen podría ser aún mayor debido a la temporalidad de la festividad. Redistribuyendo los votos entre los productos seleccionados a ofrecer, se obtienen los resultados mostrados en la tabla N°69.

Tabla N°69: Preferencias por Producto

Wraps		Bebidas		Complementos	
Lomo Saltado	24%	Chicha Morada	30%	Tequeños	38%
Ají de Gallina	20%	Inca Kola	24%	Yuquitas fritas	33%
Pollo al Horno	18%	Limonada	23%	Chifles	29%
Salchicha Huachana	15%	Maracuyá	22%		
Chicharrón c/camote	13%				
Apanado a lo Pobre	11%				

Elaboración Propia

Para calcular el volumen de producción mensual, se considera:

- Incremento del volumen ofertado en fechas festivas dado a que se ofrecerán productos estacionales como chocolate caliente, juanes y *wrap* de pavo.

- Ajuste de la demanda mensual en base al ingreso de las personas, de manera que en los meses en donde se paguen utilidades y gratificaciones, se incremente el consumo de productos.
- Producción de 3% adicional a la demanda objetivo (mermas).

A continuación, en la tablas 70, 71 y 72 se muestran los cálculos de nivel de producción a detalle para el 2014 de *wraps*, bebidas y complementos.

Tabla N°70: Nivel de producción de wraps 2014

Familia	WRAPS						
Mes	Lomo Saltado	Ají de Gallina	Pollo al Horno	Salchicha Huachana	Chicharrón c/camote	Apanado a lo Pobre	Pavo
Preferencia	24%	20%	18%	15%	13%	11%	Festivo
Ene-14	1,453	1,199	1,117	926	790	654	1,023
Feb-14	1,453	1,199	1,117	926	790	654	-
Mar-14	1,453	1,199	1,117	926	790	654	-
Abr-14	1,453	1,199	1,117	926	790	654	-
May-14	1,572	1,297	1,208	1,002	855	707	-
Jun-14	1,453	1,199	1,117	926	790	654	-
Jul-14	1,572	1,297	1,208	1,002	855	707	-
Ago-14	1,453	1,199	1,117	926	790	654	-
Sep-14	1,453	1,199	1,117	926	790	654	-
Oct-14	1,453	1,199	1,117	926	790	654	-
Nov-14	1,453	1,199	1,117	926	790	654	-
Dic-14	1,572	1,297	1,208	1,002	855	707	1,107
Total	17,792	14,679	13,678	11,343	9,675	8,007	2,130

Elaboración Propia

Tabla N°71: Nivel de producción de Bebidas 2014

Familia	BEBIDAS				
Mes	Chicha Morada	Inca Kola	Limonada	Maracuyá	Chocolate
Preferencia	30%	24%	23%	22%	Festivo
Ene-14	1,867	1,468	1,435	1,369	1,023
Feb-14	1,867	1,468	1,435	1,369	-
Mar-14	1,867	1,468	1,435	1,369	-
Abr-14	1,867	1,468	1,435	1,369	-
May-14	2,019	1,588	1,552	1,480	-
Jun-14	1,867	1,468	1,435	1,369	-
Jul-14	2,019	1,588	1,552	1,480	-
Ago-14	1,867	1,468	1,435	1,369	-
Sep-14	1,867	1,468	1,435	1,369	-
Oct-14	1,867	1,468	1,435	1,369	-
Nov-14	1,867	1,468	1,435	1,369	-
Dic-14	2,019	1,588	1,552	1,480	1,107
Total	22,862	17,979	17,573	16,759	2,130

Elaboración Propia

Tabla N°72: Nivel de producción de Complementos 2014

Familia	COMPLEMENTOS				
Mes	Tequeños	Yuquitas fritas	Chifles	Tacacho c/ cecina	Pastel de papa
Preferencia	38%	33%	29%	Festivo	Festivo
Ene-14	1,848	1,637	1,426	-	-
Feb-14	1,848	1,637	1,426	-	982
Mar-14	1,848	1,637	1,426	-	982
Abr-14	1,848	1,637	1,426	-	-
May-14	1,999	1,771	1,542	1,062	-
Jun-14	1,848	1,637	1,426	982	-
Jul-14	1,999	1,771	1,542	-	-
Ago-14	1,848	1,637	1,426	-	-
Sep-14	1,848	1,637	1,426	-	-
Oct-14	1,848	1,637	1,426	-	-
Nov-14	1,848	1,637	1,426	-	-
Dic-14	1,999	1,771	1,542	-	-
Total	22,634	20,046	17,458	2,045	1,965

Elaboración Propia

De manera similar, y considerando que los Extras Festivos serán el 20% del volumen de complementos, se realizó el cálculo del nivel de producción para los mismos durante el primer año operativo.

Tabla N°73: Nivel de producción de Extras 2014

Familia	EXTRAS	
Mes	Juanes	Turrón Doña Pepa
Preferencia	Festivo	Festivo
Ene-14	-	-
Feb-14	-	-
Mar-14	-	-
Abr-14	-	-
May-14	196	-
Jun-14	212	-
Jul-14	-	-
Ago-14	-	-
Sep-14	-	-
Oct-14	-	196
Nov-14	-	196
Dic-14	-	-
Total	409	393

Elaboración Propia

El cálculo del volumen total de producción por familia se visualiza en la tabla N°74.

Tabla N°74: Nivel de producción por producto 2014 - 2019

Producto / Año	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Wraps	77,304	82,559	88,093	93,915	100,017	106,402
Bebidas	77,303	82,558	88,095	93,915	100,017	106,402
Complementos	64,148	68,508	73,104	77,933	82,996	88,294
Extras	802	857	914	974	1,037	1,104

Elaboración Propia

3.3. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO

Los procesos serán descritos en orden cronológico por orden de ejecución. Se describirán las operaciones realizadas en el centro de producción y en el punto de venta; actividades realizadas por los trabajadores hasta obtener el producto terminado.

Dentro de las operaciones, se describirá la preparación del relleno y ensamble del *wrap*. Luego, se describirá cómo se da la atención al cliente desde el mostrador, y, finalmente, las actividades que componen el DOPm para la elaboración de los *wraps*.

Actividades - Centro de producción

- a) Cortar en tiras: La mayoría de los rellenos cuentan con algún tipo de carne como por ejemplo: pollo, carnes de res (lomo o bistec), carne de chanco y pavo. Estos ingredientes que forman parte de diferentes rellenos de *wrap* deben ser cortados en tiras más pequeñas, a un tamaño tal que el consumidor pueda probar un poco del insumo en cada mordisco que ingiera.
- b) Picar: Cortar en pequeños cubos insumos como la betarraga y la zanahoria de tal manera que sean fáciles de ingerir dentro del *wrap*.
- c) Condimentar: Aplicar sal y pimienta a la carne y el pollo. También se añade comino, ajo molido y ají colorado en el caso del pollo al horno o el pavo.
- d) Cocer: Actividad en donde la carne es remojada en agua y sal el tiempo en que demore en hervir el agua. Esta actividad ayuda a asegurar que la carne se encuentre libre de bacterias. Es usado para cocinar la carne de chanco.
- e) Sancochar: Proceso en el que se cocinan los alimentos hasta un punto medio. Para la ensalada del *wrap* de pollo al horno, la betarraga debe pasar por este proceso.

- f) Pre-cocción Cubierta: Proceso en el que se sella la carne a fuego lento. En esta etapa es donde la carne bota el jugo que acompañará el *wrap* de lomo saltado.
- g) Freír: Cocinar un alimento, como por ejemplo la carne de choncho, con aceite.
- h) Remojar pan: En el caso del ají de gallina, uno de los ingredientes para la salsa es el pan. Éste necesita absorber el caldo de pollo con ajo y sal en donde se sancocha el pollo durante aproximadamente un minuto.
- i) Licuar: Unificar un conjunto de ingredientes sólidos y/o líquidos en una sola mezcla líquida. Esta actividad se da para la elaboración de la crema del ají de gallina.
- j) Cocinar: La crema de ají de gallina se debe cocer a fuego lento durante aproximadamente 7 minutos.
- k) Hornear: Para el pollo al horno y el pavo, se debe cocinar en un horno la carne, previamente sazonados, durante aproximadamente 15 minutos.
- l) Deshilachar: El pollo sancochado para el relleno de ají de gallina debe ser deshilachado para ser servido.
- m) Rebozar: Para el caso del *wrap* apanado, la carne condimentada debe ser rebozada en galleta de soda molida, ya que es éste componente el que le dará el toque crocante a la carne. Posteriormente, ésta ya está lista para freír.
- n) Congelar o refrigerar: Una vez enfriado el relleno, se refrigera para su conservación hasta el momento en que se decida trasladarlo al local comercial en donde volverá a refrigerarse hasta que deba ser calentado o concluir su cocción (dependiendo del relleno) para ser servido a los comensales en forma de *wrap*.

Actividades – Punto de Venta

Atención al público

- a) Solicitud del pedido: El cliente ingresa al local, observa las alternativas de productos ofrecidos en el panel detrás de la caja registradora. Una vez tomada la decisión, realiza el pedido al cajero. En caso no encuentra lo deseado, se retira.
- b) Atención del pedido: El cajero saluda al cliente, toma su orden e ingresa el pedido al sistema (que consiste en el tipo y precio del producto), indicando el monto a pagar al cliente. Una vez realizado el pago, se confirma la compra y se ordena la preparación a los cocineros a través de un micrófono. El cajero imprime y entrega comprobante de pago al cliente, con el cual reclamará su orden cuando esté lista.
- c) Preparación del pedido: Etapa en donde interviene el cocinero (quien prepara la orden) y el asistente de cocina (quien empaca y entrega la misma). El cocinero

recibirá los pedidos, seleccionará los insumos requeridos y preparará el producto solicitado. Luego, se empaca en el envase respectivo, lo cual implica colocar el producto empacado en una bandeja con un individual de papel, o depositarlo en una bolsa de papel *kraft* en caso el cliente decida llevarse el producto fuera del local. El asistente se encarga de servir las bebidas.

- d) Consumo del pedido: El pedido puede ser consumido dentro de las instalaciones del local o fuera del mismo.

3.3.1. Diagrama de operaciones (DOPm)

A continuación se muestran los diagramas de operaciones para la primera fase de preparación de los *wraps* dentro del centro de producción. La segunda fase de preparación en el punto de venta consiste en calentar o saltear el relleno refrigerado. Otras actividades que se dan ahí son: freír (por ejemplo en el caso de la salchicha de huacho con el huevo), mezclar (en el caso de la ensalada rusa) y otras operaciones menores que no aportan mucho tiempo dentro del proceso, lo cual permite mantener un tiempo de respuesta mínimo.

Wraps

El proceso del relleno de lomo saltado desde la preparación hasta su almacenamiento en recipientes tiene una duración de 27 minutos estimados para 25 porciones. La carne es cortada, condimentada y sellada (pre cocida); luego es colocada en bolsas según el tamaño de la porción, las cuales se almacenan en un recipiente que será colocado en la cámara de frío. Se realizan inspecciones durante las operaciones de condimentado, pre cocción cubierta (sellar la carne) y colocar porciones en bolsas.

La preparación del relleno de ají de gallina tiene una duración aproximada de 35 minutos (tiempo de proceso) para 30 porciones. El proceso tiene 3 etapas: la primera consiste en remojar el pan en la leche y licuarlo; la segunda es la de la crema, para la que se utilizan ají amarillo, cebolla, aceite y, luego de freírse, se juntan con el pan remojado en leche licuado para ser cocinado; la última etapa del pollo, el cual debe sancocharse y deshilacharse. Finalmente se juntan el pollo deshilachado con la salsa cocinada, se coloca en bolsas por porciones, se almacenan y refrigeran para ser llevados en recipientes al local comercial. Se realizan inspecciones durante las operaciones de licuado, cocinado y colocar porciones en bolsas.

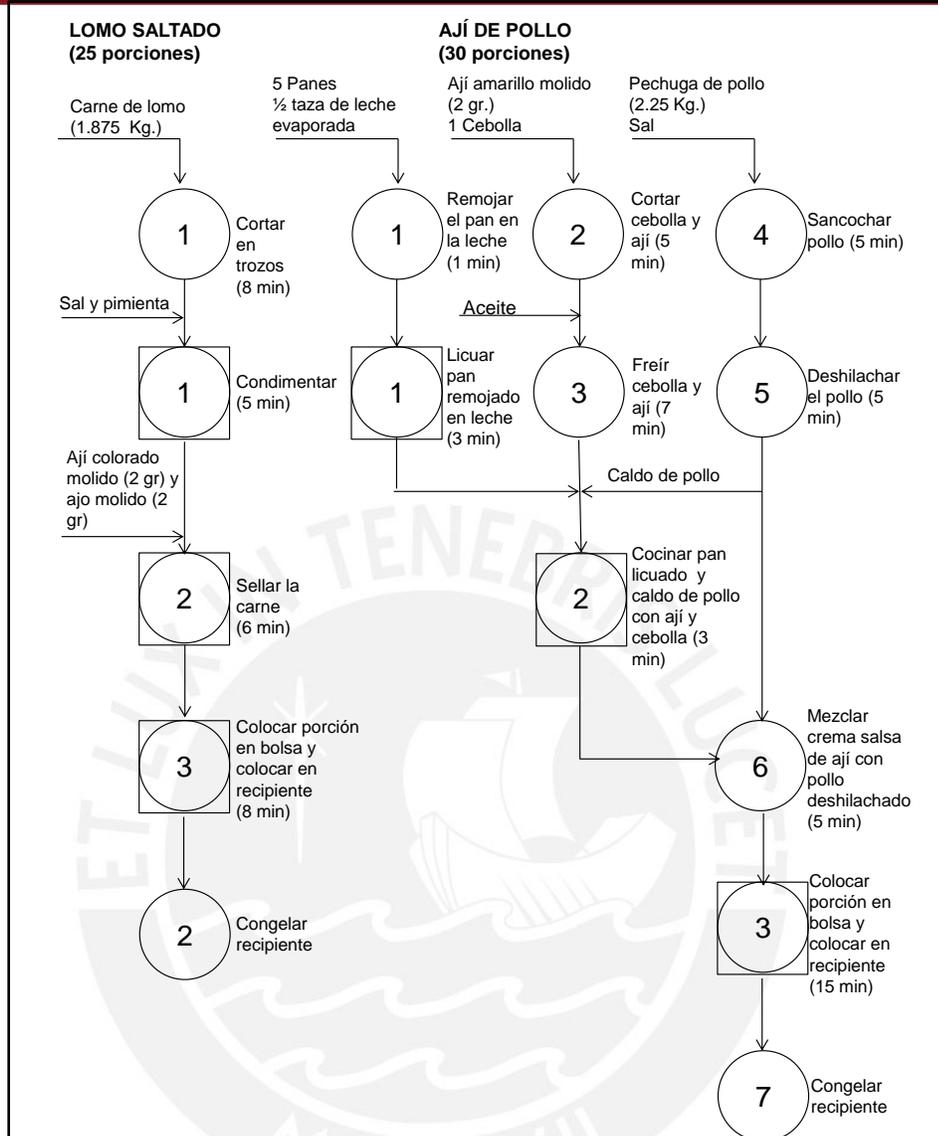


Gráfico N°50: Diagrama de operaciones Multiproducto (DOPm) de Lomo Saltado y Ají de Pollo. Elaboración Propia

Para el *wrap* de pollo al horno, se realizan dos procesos por separado. El primer proceso es para el pollo al horno, el cual debe condimentarse con sal, pimienta, comino, ajo y ají colorado; hornearse, deshilacharse, colocar en porciones, colocar en recipiente y congelarlo. Este proceso tiene una duración de 33 minutos para 40 porciones. Se realizan inspecciones durante las operaciones de condimentado, horneado y colocar en bolsas según las porciones.

El segundo proceso es el de la ensalada rusa, la cual se juntará con el pollo al horno al momento de servir el *wrap* en el local comercial, que consiste en betarraga y zanahoria picadas y sancochadas que luego se separan en porciones, colocan en un recipiente y

se refrigeran (la mayonesa se agrega en el local comercial). El tiempo de proceso es de 6 minutos para 40 porciones de ensalada. Se realizan inspecciones durante las operaciones de sancochado y colocar porciones en bolsa.

En cuanto a la preparación del pavo, éste debe condimentarse con sal, pimienta, comino, ajo y ají colorado; luego debe hornearse, cortarse en trozos, colocar porciones en bolsa, colocarse en recipiente y refrigerarse. Cuenta con un tiempo de proceso de 2 horas y 26 minutos (el horneado tomar 1 hora por Kg de pavo) para 40 porciones. Se realizan inspecciones durante las operaciones de condimentado, horneado y colocar porciones en bolsa.

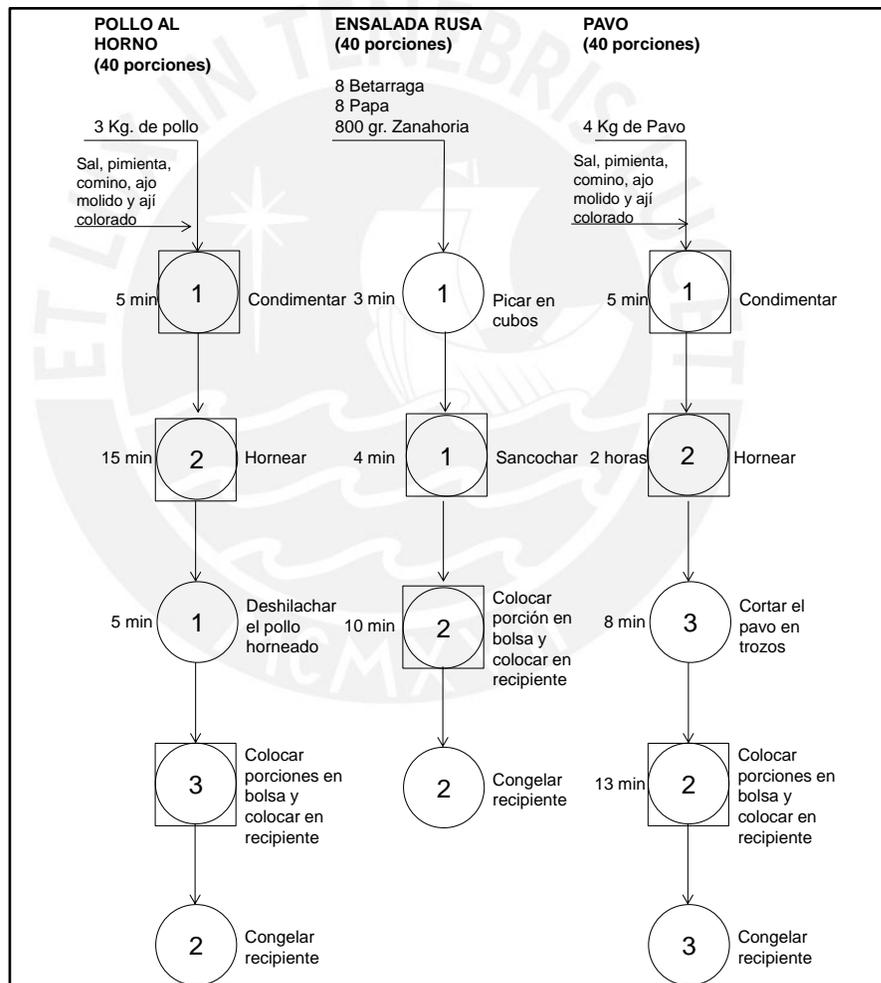


Gráfico N°51: Diagrama de operaciones Multiproducto (DOPm) de Pollo al Horno, Pavo y Ensalada Rusa. Elaboración Propia

El wrap de apanado requiere cortar el bistec en trozos, condimenta con sal y pimienta, y rebozar con galleta de soda. Posteriormente se coloca en bolsas por porciones,

almacena en recipiente y refrigera. Tiene un tiempo de proceso de 12 minutos para 8 porciones. Se realizan inspecciones durante las operaciones de condimentado, apanado y colocar porciones en bolsa.

El *wrap* de chicharrón requiere que la carne de chancho se corte en trozos, se cueza con agua y sal, se escurra para quitarle el agua y, posteriormente, se fría. Finalmente, se colocar en bolsas por porción, almacena en recipiente y refrigera. Tiene un tiempo de proceso de 1 hora y 31 minutos para 30 porciones. Se realizan inspecciones durante las operaciones de cocción y colocar porciones en bolsas.

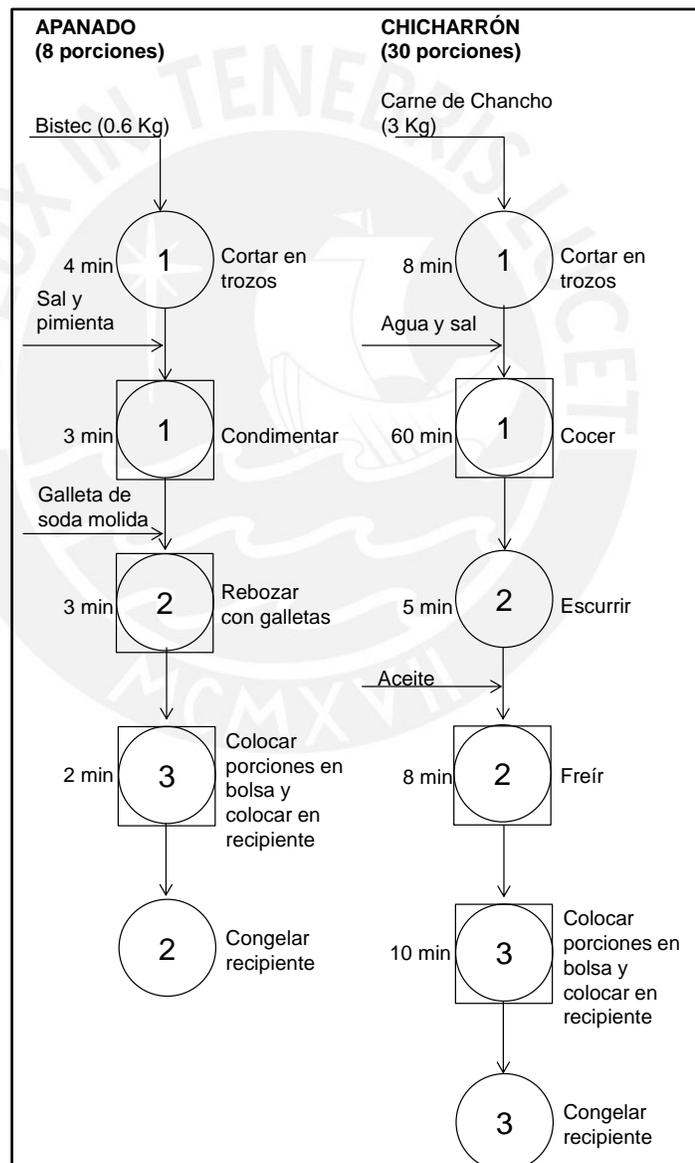


Gráfico N°52: Diagrama de operaciones Multiproducto (DOPm) de Chicharrón y Apanado
Elaboración Propia

Complementos

Los tequeños tienen una preparación cuya duración es de 12 minutos para una porción de 6 tequeños. Su preparación consiste en colocar el queso dentro de la masa, enrollarlo, sellarlo con agua, colocar la porción en una bolsa, luego en un recipiente y refrigerarlos hasta que se lleven al local comercial en donde se fríen y sirven. Se realizan inspecciones durante las operaciones de sellado con agua y colocar porciones en bolsas.

Las yuquitas fritas tienen una preparación que demora 5 minutos para una porción de 6 unidades. Su preparación previa en el local de producción consiste en pelar y cortar las yucas, colocar en bolsas por porciones y refrigerarlas. Se realiza una inspección durante la operación de colocar en bolsas por porciones.

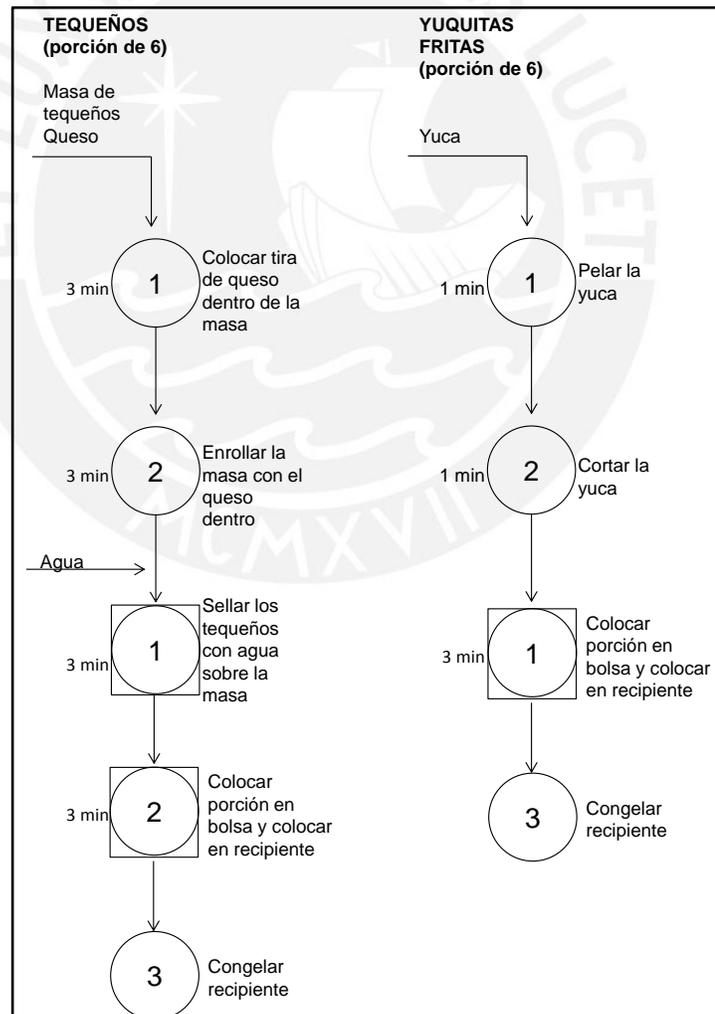


Gráfico N°53: Diagrama de operaciones Multiproducto (DOPm) de Tequeños, Yuquitas Fritas, Chifles. Elaboración Propia

La preparación de una porción de chifles o camote frito no se realizan en el local de producción, sino en el local comercial y una vez alguien realiza un pedido. Los insumos llegan inicialmente al local de producción donde se almacenan y se abastece al local comercial según la cantidad de unidades que se estima producir durante el día.

3.3.2. Diagrama de Análisis de Proceso (DAP)

A continuación, se presentará el diagrama analítico de procesos (DAP), para los procesos de pedido de orden de los consumidores, y el proceso de las funciones del personal de cocina.

DIAGRAMA ANALITICO DE PROCESO							<input type="checkbox"/> Operación: _____ <input type="checkbox"/> Material: _____ <input type="checkbox"/> Hombre: _____		
PROCESO: <u>Pedido de los consumidores</u>									
METODO:		<input checked="" type="checkbox"/> Actual		<input type="checkbox"/> Propuesto					
DESCRIPCIÓN		Operación	Transporte	Inspección	Retraso	Almacenaje	Distancia en metros	Tiempo en minutos	OBSERVACIONES
Desplazamiento del consumidor al módulo de atención		<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4.0	0.2	
Espera en la cola para solicitud de pedido		<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		0.5	
Solicitud de pedido		<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		0.5	
Espera para la preparación de pedido		<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		2.5	Puede ser un menor tiempo dependiendo del pedido
Recepción y validación del pedido		<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		0.33	
Desplazamiento al lugar de las salsas		<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2.0	0.1	Opcional al cliente
Colocar salsas a gusto del cliente		<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		0.25	
Desplazamiento a las mesas o al lugar de consumo		<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3.0	0.15	Dependerá a dónde se dirija el cliente
RESUMEN	Cantidad	3	3	0	2	0	Diagramado por: CriRollos		
	Tiempo	1.1	0.5	0	3	0	Fecha: 03 / 12 /2012	Hoja: 1 de 1 hojas	

DIAGRAMA ANALITICO DE PROCESO								<input type="checkbox"/> Operación: _____ <input type="checkbox"/> Material: _____ <input type="checkbox"/> Hombre: _____	
PROCESO: Funciones del personal de cocina									
METODO:		<input checked="" type="checkbox"/> Actual	<input type="checkbox"/> Propuesto						
DESCRIPCIÓN	Operación	Transporte	Inspección	Retraso	Almacenaje	Distancia en metros	Tiempo en minutos	OBSERVACIONES	
Recibe pedido del personal de servicio al cliente	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		0.5	En mostrador	
Se dirige a la congeladora	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7.0	0.35		
Selecciona el recipiente con relleno y la bolsa de tortilla de maíz	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		0.5	En congeladora	
Se dirige a la plancha freidora	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5.0	0.25		
Calienta la tortilla de maíz	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		0.5	En plancha freidora	
Se dirige a la mesa de trabajo	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5.0	0.25		
Posiciona la tortilla caliente en la mesa de trabajo	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		0.1	En mesa de trabajo	
Se dirige a la plancha freidora	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5.0	0.25		
Rompe la bolsa con porción y la coloca sobre plancha freidora	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		0.25		
Calienta el relleno del wrap	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		1.5	En plancha freidora	
Se dirige a mesa de trabajo	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4.0	0.2		
Armar wrap: relleno + tortilla	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		1	En mesa de trabajo. Se envuelve en Papel Glassine	
Se dirige a plancha freidora	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1.0	0.05		
Sirve complemento (se preparó a la vez con relleno)	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		1.5	En cocina / freidores industriales	
Se dirige a dispensador de bebidas	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2.0	0.10		
Sirve bebidas	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		0.5	En dispensador de bebidas	
Se dirige a mesa de trabajo	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1.0	0.05		
Consolida pedido y lo embolsa o pone en bandeja	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		0.5	En mesa de trabajo	
Se dirige al mostrador	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1.0	0.05		
Deja producto terminado	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		0.5	En mostrador	
RESUMEN	Cantidad	11	9	0	0	0	Diagramado por: CriRollos _____		
	Tiempo	7.4	1.6				Fecha: 03 / 12 / 2012	Hoja: 1 de: 1 hojas	

El proceso de órdenes de pedido de consumidores tiene un tiempo de proceso de 4.6 minutos (4 minutos y 36 segundos), de los cuales 3 minutos se producen en la cola de atención, debido al tiempo de espera que percibe el cliente hasta que tomen su orden y ésta sea atendido.

El proceso de las funciones que realiza el personal de cocina (tomando como referencia la preparación de los *wraps* de ají de gallina y lomo saltado) tiene un tiempo de duración total de 9 minutos (7.4 minutos en actividades de operación y 1.6 minutos en actividades de traslado).

3.3.3. Diagrama Bimanual

Se presentará el proceso de preparación de los productos estrella: los *wraps* de ají de gallina y de lomo saltado.

DIAGRAMA BIMANUAL					PROCESO:					
METODO:		<input checked="" type="checkbox"/> Actual				<input type="checkbox"/> Propuesto				Preparación de <i>wrap</i> de lomo o ají de gallina
MANO IZQUIERDA					MANO DERECHA					
Ir a bolsa con tortillas de trigo		○ → D ▽				○ → D ▽				Espera que la mano izquierda sostenga la bolsa de tortillas de maíz
Abre mano y toma borde con de bolsa de tortillas		● → D ▽				○ → D ▽				Se dirige hacia la bolsa con tortillas de maíz
Sostener borde de la bolsa de tortillas de trigo		○ → D ▽				● → D ▽				Abre mano y toma borde de la bolsa de tortillas
Abre la bolsa: jala la bolsa hacia el lado izquierdo		● → D ▽				● → D ▽				Abre la bolsa: jala la bolsa hacia el lado izquierdo
Sostiene la bolsa abierta de un lado		○ → D ▽				○ → D ▽				Se dirige hacia las tortillas ubicadas en la bolsa abierta
Sostiene la bolsa abierta de un lado		○ → D ▽				● → D ▽				Toma una tortilla
Se dirige hacia tortilla que está siendo sostenida por mano derecha		○ → D ▽				○ → D ▽				Sostiene la tortilla
Coloca la tortilla sobre la plancha caliente		● → D ▽				● → D ▽				Coloca la tortilla sobre la plancha caliente
Espera que la tortilla se caliente por un lado por 10 segundos		○ → D ▽				○ → D ▽				Espera que la tortilla se caliente por un lado por 10 segundos
Espera		○ → D ▽				○ → D ▽				Ir hacia la espátula
RESUMEN	Cantidad	3	2	2	3	4	3	2	1	Fecha: <u>03 / 12 / 2012</u>
Diagramado por: <u>CriRollos</u>										Hoja: <u>1</u> de <u>3</u> hojas

DIAGRAMA BIMANUAL					PROCESO:					
METODO:					Preparación de <i>wrap</i> de lomo o ají de gallina					
		<input checked="" type="checkbox"/> Actual				<input type="checkbox"/> Propuesto				
MANO IZQUIERDA							MANO DERECHA			
Espera							Tomar la espátula			
Espera mientras se traslada la espátula hacia la tortilla							Ir hacia la tortilla calentada en la plancha caliente			
Espera mientras se da vuelta a la tortilla							Da vuelta a la tortilla			
Espera que la tortilla se caliente por un lado por 10 segundos							Espera que la tortilla se caliente por un lado por 10 segundos			
Espera							Se dirige hacia la tortilla caliente con espátula			
Espera							Recoge la tortilla			
Espera							Lleva la tortilla a la zona de preparación			
Espera							Suelta la tortilla			
Espera							Suelta la espátula			
Acomoda la tortilla							Acomoda la tortilla			
Se dirige hacia el recipiente con relleno							Se dirige hacia el recipiente con relleno			
Toma bolsa con porción de relleno							Toma bolsa con porción de relleno			
Lleva la bolsa con porción a la zona de preparación							Lleva la bolsa con porción a la zona de preparación			
Sostiene la bolsa							Rompe la bolsa tirándola de un lado			
Desecha la bolsa							Lleva espátula a zona de preparación			
Mantiene extendida la tortilla							Esparce el relleno en parte de la tortilla con espátula			
Suelta la tortilla							Suelta la espátula			
Se dirige hacia la zona de preparación							Se dirige hacia la zona de preparación			
Enrolla la tortilla hacia el lado opuesto del relleno							Enrolla la tortilla hacia el lado opuesto del relleno			
Asegura que el <i>wrap</i> esté bien hecho							Asegura que el <i>wrap</i> esté bien hecho			
RESUMEN	Cantidad	7	3	9	1	12	7	1	0	Fecha: <u>03 / 12 / 2012</u>
Diagramado por: <u>CriRollos</u>					Hoja: <u>2</u> de <u>3</u> hojas					

DIAGRAMA BIMANUAL					PROCESO:					
METODO:		<input checked="" type="checkbox"/> Actual				<input type="checkbox"/> Propuesto	Preparación de <i>wrap</i> de lomo o aji de gallina			
MANO IZQUIERDA							MANO DERECHA			
Sostiene el <i>wrap</i> armado		○ → D ▽			○ → D ▽				Se dirige hacia envoltura de papel Glassine	
Sostiene el <i>wrap</i> armado		○ → D ▽			● → D ▽				Toma la envoltura de papel Glassine	
Sostiene el <i>wrap</i> armado		○ → D ▽			○ → D ▽				Dirige la envoltura de papel Glassine hacia <i>wrap</i> armado	
Envuelve el <i>wrap</i> armado con papel Glassine		● → D ▽			● → D ▽				Envuelve <i>wrap</i> armado con papel Glassine	
Toma el producto terminado		● → D ▽			● → D ▽				Toma el producto terminado	
Lleva el producto a zona de productos terminados		○ → D ▽			○ → D ▽				Lleva el producto terminado a zona de productos terminados	
Suelta el producto terminado		● → D ▽			● → D ▽				Suelta el producto terminado	
Entrega el producto terminado		● → D ▽			● → D ▽				Entrega el producto al cliente	
RESUMEN	Cantidad	4	1	0	3	5	2	0	0	Fecha: <u>03 / 12 / 2012</u>
Diagramado por: <u>CriRollos</u>										Hoja: <u>3</u> de <u>3</u> hojas

El diagrama bimanual permite tener un instructivo de actividades detallado, tanto para la preparación del *wrap*. Asimismo, permite cuantificar la cantidad de actividades que se realizarán con cada mano según el tipo de actividad.

El resumen de actividades para la mano izquierda son las siguientes:

- Operación: 14 actividades
- Transporte: 6 actividades
- Demora: 11 actividades
- Almacenamiento: 4 actividades

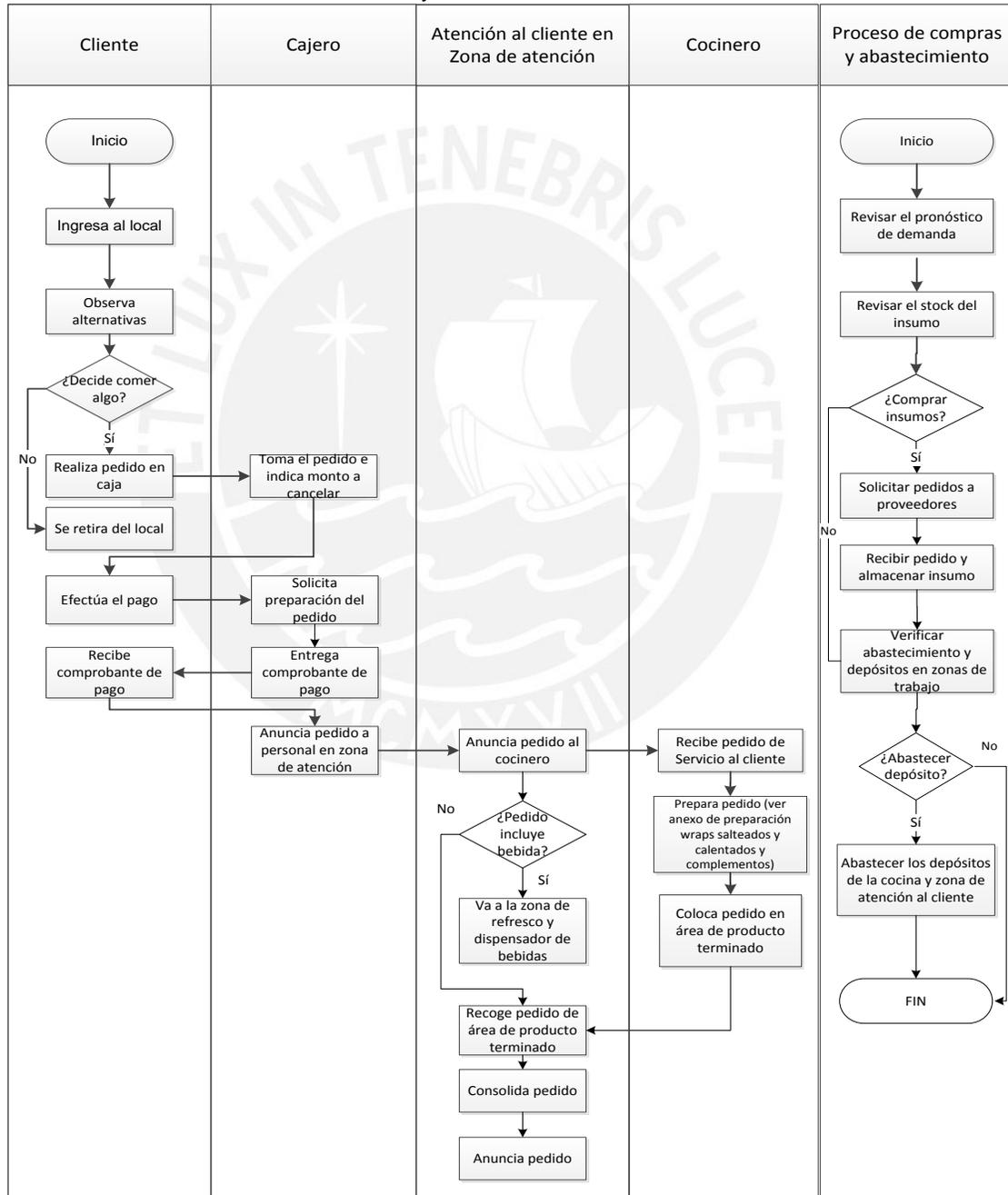
El resumen de actividades para la mano derecha son las siguientes:

- Operación: 21 actividades
- Transporte: 12 actividades
- Demora: 3 actividades
- Almacenamiento: 1 actividad

3.3.4. Diagrama de Flujo

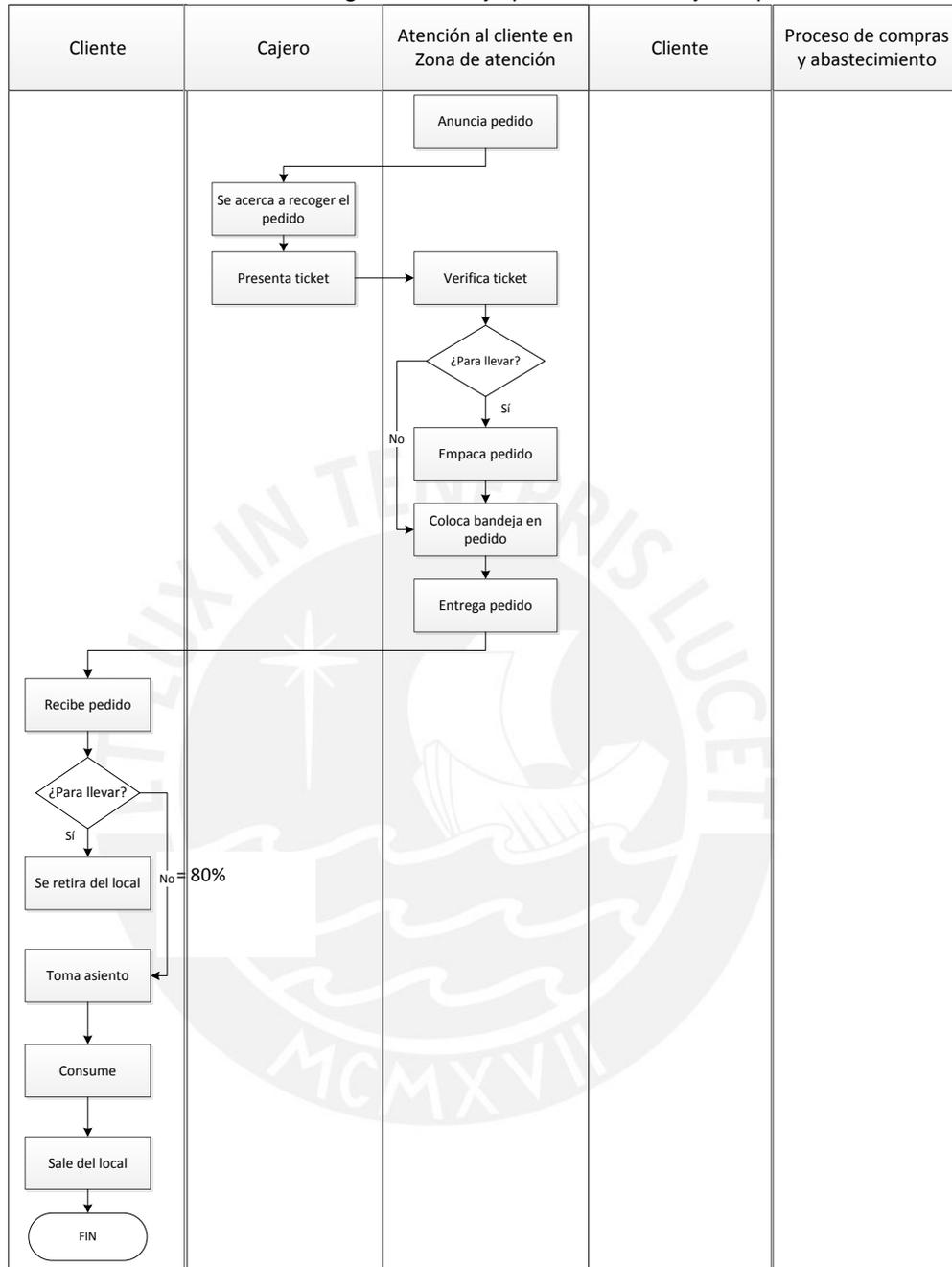
Muestra el flujo de actividades desde que el cliente ingresa al local. Incluye eventos como: la toma de decisión, el pago y facturación de la orden, la atención al cliente, la preparación y despacho del pedido, el consumo en el local y, finalmente, el proceso de compras y abastecimiento de insumos.

Gráfico N°54: Diagrama de flujo procesos de orden de pedido, atención al cliente y de compras y abastecimiento



Elaboración Propia

Gráfico N°55: Diagrama de flujo proceso de recojo de pedido



Elaboración Propia

3.4. CARACTERÍSTICAS FÍSICAS

Se realizará el análisis de la infraestructura del local, la maquinaria, equipos y muebles requeridos para realizar la distribución del establecimiento.

3.4.1. Infraestructura

A continuación, se han considerado características importantes, en cuanto a la infraestructura provenientes del “Manual de Buenas Prácticas de Manipulación” (Prompyme), y el “Reglamento de Restaurantes” (Mincetur, 2004).

a. Descripción del local

El local comercial tiene 130 m² y estará ubicado en calle Schell 332-334, en la esquina con el Pasaje Tarata, y a media cuadra del cruce con Av. Larco, Miraflores. Tiene una antigüedad de 30 años. Cuenta con 2 baños (por lo que deberá construirse un baño adicional) y 3 vitrinas a la calle (1 de ellas hacia la Calle Schell y 2 hacia el pasaje Tarata), además de un pozo a tierra. Su área se distribuye de la siguiente manera: zona de recepción de invitados, comedor, cocina, servicios higiénicos, zona administrativa y una zona de almacenamiento de material de limpieza (escoba, trapeador, baldes, soluciones desinfectantes, etc.). El piso del establecimiento comercial, al igual que el de producción, cuenta con losetas, las cuales hacen que el aseo sea más sencillo.

b. Niveles y pisos de la edificación

Solamente tiene un nivel y no se planea ampliar a un segundo nivel pues es un local alquilado. En caso se den posibilidades de crecimiento, se tendría que evaluar la posibilidad de abrir un nuevo local. Para la zona de cocina, se hará una inclinación en el piso que permita, a través de canaletas de agua, dirigir las aguas que han sido utilizadas en la limpieza del lugar, a las tuberías que deriven al alcantarillado.

c. Servicios de agua, luz y otros

Este ambiente cuenta con buenas instalaciones eléctricas, de agua y alcantarillado. En tal sentido, se implementarán redes de Internet inalámbrica (WiFi), televisión por cable y telefonía.

d. Seguridad e iluminación

El acondicionamiento del local consta de equipamiento de materiales de seguridad como extintores, luces de emergencia, alarma contra incendios y señales de seguridad. Respecto a la iluminación, cuenta con fluorescentes LED, los cuales ahorran energía en un 80%.

En cuanto a la seguridad del local comercial y de producción, se implementará un Programa de Control de Plagas (PCP). Dentro de este plan se incluye el Programa de Control de Roedores. Algunas de las medidas más relevantes para evitar el ingreso de roedores a los locales son: verificar el buen estado de las entradas, colocar rejillas antirratas en desagües, sifones y conductos. También se debe proteger las aberturas del establecimiento que den al exterior del local, mantener una buena ventilación e iluminación en los ambientes y, por último, ser cuidadoso con la manipulación y almacenamiento de los alimentos.

e. Áreas de almacenamiento

Se utilizarán para guardar insumos que se utilicen en el rango de tiempo de uno o dos días y que provienen del local de producción (insumos, materiales de uso diario, utensilios, etc). El espacio destinado para almacenamiento se determinará bajo el método de Guerchet, considerando que se debe conectar con la cocina para lograr un mejor flujo de circulación.

3.4.2. Maquinarias y Equipos

Maquinarias

Área de Producción

- Cocina industrial con Horno

Marca: Nacional
Modelo: 4 hornillas y horno
Largo: 0.95m **Ancho:** 0.95m **Altura:** 0.85m
Funcionamiento: Conexión de Gas 3/4"
Consumo Energía: 40,000 kC/h
Material: Acero inoxidable



Gráfico N°56: Foto de cocina industrial

- Cámara Mixta de Refrigeración

Marca: Harmans
Modelo: Cámara mixta 80 pies³
Largo: 2.9 **Ancho:** 0.9m **Altura:** 2m
Capacidad: 80 pies³
Potencia: ¾ HP
Consumo Energía: 11,781 kC/h
Material: Acero inoxidable



Gráfico N°57: Foto de cámara mixta de refrigeración

Equipos

Área de Producción y Local Comercial

- Campana extractora de humo

Marca: General Electric

Largo: 0.9 m

Material: Acero inoxidable



Gráfico N°58: Foto de campana extractora de humo

- Licuadora industrial

Marca: Fátima Ciesa

Fondo: 0.25m **Ancho:** 0.30m **Altura:** 0,70m

Material: Acero inoxidable



Gráfico N°59: Foto de licuadora industrial

- Horno microondas

Marca: Samsung (modelo Cheff Samsung)

Largo: 0.489m **Ancho:** 0.338m **Altura:** 0.275m

Consumo de energía: 1.6 kW

Material: Acero inoxidable



Gráfico N°60: Foto de horno microondas

Local Comercial

- Caja registradora

Incluye impresora térmica, CPU *All in One* IBM y caja registradora

Largo: 0.8 m **Alto:** 0.8 m **Ancho:** 0.4 m

Consumo de energía: 0.15 kW-h (estimado)



Gráfico N°61: Foto de caja registradora

- Congeladora horizontal

Marca: Electrolux

Modelo: Congeladora horizontal

Largo: 137.5cm **Fondo:** 68.4cm **Altura:** 93cm

Capacidad: 400 litros

Consumo de energía: 1.8 kW/24h



Gráfico N°62: Foto de congeladora industrial

- Dispensador de bebidas

Modelo: 4x 8 litros
Largo: 0.45m **Ancho:** 0.3m **Altura:** 0.69m
Capacidad: 4 depósitos de 8 litros
Potencia: 410W 220V monofásico



Gráfico N°63: Foto de dispensador de bebidas

- Equipo de sonido

Marca: Sony
Modelo: MHC-GPX55 1600W
Largo: 0.92 **Ancho:** 0.36m **Altura:** 0,40m
 Unidad principal (ancho x altura x profundidad):
 27cm x 36cm x 36,4cm
 Parlante frontal (ancho x altura x profundidad): 29cm
 x 39,5cm x 32cm
 Subwoofer (ancho x altura x profundidad): 36cm x
 39,5cm x 33cm
Potencia: 1,600W 120-240V



Gráfico N°64: Foto de equipo de sonido

- Plancha freidora

Marca: Harmans
Modelo: PGC 87
Largo: 0.88m **Ancho:** 0.77m **Altura:** 0,90m
Funcionamiento: Conexión de Gas 3/4".



Gráfico N°65: Foto de plancha freidora

- Televisores LED 24 pulgadas

Marca: AOC
Largo: 56.3cm **Altura:** 41.3cm **Profundidad:**
 21.8cm
Consumo de energía: 45 W/h



Gráfico N°66: Foto de TV LED de 24 pulgadas

Calidad

Área de Producción y Local Comercial

- Sensor de humedad y temperatura

Marca: Testo
Largo: 185mm **Ancho:** 36mm **Altura:** 105mm
Fuente de energía: baterías alcalinas



Gráfico N°67: Foto de sensor de humedad y temperatura

Los equipos que tendrá CriRollo han sido diferenciados según se encuentren en el local de producción, el local comercial o en la oficina (que estará ubicada dentro del local comercial), como se visualiza en la tabla N°75 expuesta a continuación.

Tabla N°75: Equipos requeridos para la puesta en marcha.

Maquinaria y equipos	Categoría	Cantidad
Local de producción		
Cocina Industrial c/Horno	Máquina	1
Cámara Mixta de Refrigeración	Máquina	1
Campanas extractoras de humo (90 cm)	Equipo	2
Hervidor	Equipo	2
Licuada industrial 0.5 HP (2Lt)	Equipo	2
Microondas	Equipo	1
Sensor de humedad y temperatura	Calidad	1
Sistema atrapa grasa	Seguridad y Salud	1
Teléfonos	Equipo	1
Tubo Atrapa grasa	Seguridad y Salud	1
Local comercial		
Caja registradora	Equipo	2
Campanas extractoras (90 cm)	Equipo	2
Congeladora 400 Lt	Equipo	1
Dispensador de bebidas (18Lt x 2)	Equipo	1
Licuada industrial 0.5 HP (2Lt)	Equipo	1
Microondas	Equipo	2
Plancha freidora	Equipo	1
Equipo de Sonido	Equipo	1
Sensor de humedad y temperatura	Calidad	2
Teléfonos	Equipo	1
Televisores LED 24' AOC	Equipo	4
Oficina (ubicada en local comercial)		
Celulares	Equipo	2
Impresora multifuncional	Equipo	1
Laptop	Equipo	1
Ventilador	Equipo	1

Elaboración Propia

3.5. DISTRIBUCIÓN DE PLANTA

3.5.1. Características

Tomando como base los principios expuestos por el autor Muther, se realizará un estudio de distribución física de una planta completamente nueva.

Para el local que cumple la función de centro de producción y almacenamiento se aplicará una distribución por proceso, debido a que muchas de las máquinas son capaces de ejecutar operaciones productivas sobre diferentes insumos. Este esquema brinda ventajas como por ejemplo obtener una mayor utilización de las máquinas y flexibilidad para cambiar de insumo y trabajarlo.

En cuanto a la distribución en el punto de venta, se utilizará una por células de fabricación, la cual permitirá orientarse al proceso y al producto. Una de las principales razones de seleccionar esta distribución es porque ayudará a reducir los tiempos de traslado de materiales y de producción, otorgando el nivel de flexibilidad adecuado al proceso. Se contarán con dos células, una para los productos que se tengan que saltar, y otra para los productos que se tengan que calentar. Es importante mantener por separado las hornillas en donde se ejecutan estas operaciones para evitar una mezcla de olores.

3.5.2. Método de Guerchet

Para hallar el área que se necesitará en cada uno de los locales, se utilizará el método de Guerchet que se basa en la superficie que necesitan los elementos móviles y estáticos que ocuparán el lugar.

Se está considerando un baño en el centro de producción y 3 baños en el punto de venta (para damas, varones y el personal).

Los cálculos necesarios para hallar el área total de cada uno de los sectores de trabajo serán:

$$SS (\text{área estática}) = \text{Largo } (L) \times \text{Ancho } (A)$$

$$SG (\text{área gravitacional}) = \text{Número operarios por máquina } (N) \times SS$$

Para obtener el área evolutiva (SE), es necesario hallar el coeficiente de superficie evolutiva (K).

$$K = 0.5 * (Hm/Hf), \text{ donde}$$

- *Hm: Altura promedio ponderada de los elementos móviles*
- *Hf: Altura promedio ponderada de los elementos estáticos*

Para ello se ha considerado como elementos a los operarios con un área ocupada de 0.5 m² (valor ponderado).

Para lo cual se emplearán las siguientes fórmulas:

$$H_m = \frac{\sum \text{Area total} \times \text{altura}}{\sum \text{Area total} (\text{SS} \times \text{numero de máquinas})}$$

$$H_f = \frac{\sum \text{Area total} \times \text{altura}}{\sum \text{Area total} (\text{SS} \times \text{numero de máquinas})}$$

Para calcular el valor del coeficiente se hace la siguiente división: H_m/H_f, para obtener:

$$SE = K (SS+SG), \text{ para cada caso.}$$

Finalmente, el área total requerida (ST) por estación se hallará de la siguiente manera:

$$ST = SS + SG + SE$$

El área total de la cocina será la suma de cada una de las áreas (ST) de cada sector multiplicada por el número de máquinas.

A continuación, en la tabla N°76, se muestran los cálculos realizados para obtener el área necesaria para el centro de producción y almacenamiento. Dentro de este local se han considerado dos secciones: la primera (S1) es la cocina y la segunda (S2) son los SSHH. Se obtuvo un coeficiente de evolución (k)=0.59.

Tabla N°76: Método Guerchet para el Centro de Producción

Área	Máquina / Operario	N	Altura (m)	Largo (m)	Ancho (m)	SS (m ²)	n	SG (m ²)	SE (m ²)	ST (m ²)	Área (m ²)
Elementos Estáticos:											
S1	Cocina industrial c/ horno	1	0.85	0.95	0.95	0.90	1	0.90	1.07	2.87	18.22
	Cámara Mixta de Refrigeración	1	2.00	2.90	0.90	2.61	1	2.61	3.09	8.31	
	Mueble Lava platos	1	0.15	0.98	0.48	0.47	1	0.47	0.56	1.50	
	Mesa de Cocina	2	0.70	1.20	0.60	0.72	1	0.72	0.85	2.29	
	Anaqueles de utensilios	1	2.00	1.70	0.60	1.02	1	1.02	1.21	3.25	
S2	Inodoro	1	1.00	0.50	0.50	0.25	1	0.25	0.30	0.80	1.51
	Lavamanos	1	1.00	0.50	0.45	0.23	1	0.23	0.27	0.72	
Elementos Móviles:											
S1	Generalista	1	1.64	-	-	0.50	1	0.50	0.59	1.59	4.78
	Empleado de Limp. y Mant.	1	1.64	-	-	0.50	1	0.50	0.59	1.59	
	Cocinero	1	1.64	-	-	0.50	1	0.50	0.59	1.59	

Elaboración Propia

El resultado revela que se requiere un área de 23.00m² para la cocina y de 1.51m² para los SSHH, es decir 24.51m² en total.

Para el cálculo de la superficie requerida en el punto de venta, se han considerado cuatro secciones: cocina (S1), SSHH (S2), la zona de comedor junto con atención al cliente (S3) y el área administrativa (S4). Se obtuvo un coeficiente de evolución (k) de 0.93. A continuación, en la tabla N°77, se muestran los cálculos realizados.

Tabla N°77: Método Guerchet para el Local Comercial

Área	Máquina / Operario	N	Altura (m)	Largo (m)	Ancho (m)	SS (m ²)	n	SG (m ²)	SE (m ²)	ST (m ²)	Área (m ²)
Elementos Estáticos:											
S1	Plancha freidora	1	0.90	0.88	0.77	0.68	1	0.68	1.25	2.61	18.17
	Dispensador de Bebidas	1	0.69	0.45	0.30	0.14	1	0.14	0.25	0.52	
	Lavadero 2 pozas acero	1	0.15	1.20	0.48	0.58	2	1.15	1.60	3.33	
	Mesa de Cocina	2	0.70	1.20	0.60	0.72	2	1.44	2.00	4.16	
	Congeladora	1	0.93	1.38	0.68	0.94	1	0.94	1.74	3.62	
	Anaquele de utensilios	1	2.00	1.70	0.60	1.02	1	1.02	1.89	3.93	
S2 ₁	Inodoro	2	1.00	0.50	0.50	0.25	1	0.25	0.46	0.96	1.83
	Lavamanos	2	1.00	0.50	0.45	0.23	1	0.23	0.42	0.87	
S2 ₂	Inodoro	2	1.00	0.50	0.50	0.25	1	0.25	0.46	0.96	1.83
	Lavamanos	2	1.00	0.50	0.45	0.23	1	0.23	0.42	0.87	
S2 ₃	Inodoro	2	1.00	0.50	0.50	0.25	1	0.25	0.46	0.96	1.83
	Lavamanos	2	1.00	0.50	0.45	0.23	1	0.23	0.42	0.87	
S3	Mesas (2 personas)	8	0.75	0.50	0.50	0.25	2	0.50	0.69	1.44	64.15
	Mesas (4 personas)	12	0.75	0.80	0.80	0.64	4	2.56	2.96	6.16	
	Sillas	40	0.90	0.40	0.40	0.16	1	0.16	0.30	0.62	
	Sofás	3	0.90	6.00	0.50	3.00	8	24.00	25.00	52.00	
	Caja registradora	2	0.80	0.80	0.40	0.32	1	0.32	0.59	1.23	
	Módulo de recepción	1	1.30	1.00	0.70	0.70	1	0.70	1.30	2.70	
S4	Escritorio	1	1.00	0.90	0.50	0.45	1	0.45	0.83	1.73	2.97
	Sillas	2	0.90	0.40	0.40	0.16	1	0.16	0.30	0.62	
	Silla administrativa	1	0.90	0.40	0.40	0.16	1	0.16	0.30	0.62	
Elementos Móviles:											
S1	Asistente de cocina	1	1.64	-	-	0.50	1	0.50	0.93	1.93	3.85
	Cocinero	1	1.64	-	-	0.50	1	0.50	0.93	1.93	
S3	Cajero	1	1.64	-	-	0.50	1	0.50	0.93	1.93	3.85
	Generalista	1	1.64	-	-	0.50	1	0.50	0.93	1.93	
S4	Administrador	1	1.64	-	-	0.50	1	0.50	0.93	1.93	1.93

Elaboración Propia

Como resultado se obtiene que se requieren 22.15m² para la cocina, 1.84 m² para cada uno de los 3 servicios higiénicos (damas, caballeros y personal), 68.40 m² para el comedor y la atención al cliente y 4.92m² para el área administrativa, es decir 97.10 m² en total.

3.5.3. Tabla relacional de actividades (TRA)

Es relevante saber cuáles serán las relaciones entre las actividades acordes con el grado de relación que guarden entre ellas según el valor de proximidad mostrado en la tabla N°78.

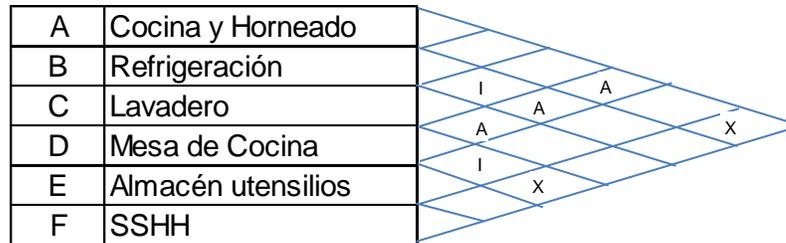
Tabla N°78: Grado de relación de las actividades

Grado	Valor de Proximidad
A	Absolutamente necesaria
E	Especialmente necesaria
I	Importante necesaria
O	Ordinaria necesaria
U	Ninguna
X	Indeseable

Elaboración Propia

Las relaciones entre las actividades realizadas en el local de producción son las siguientes:

Gráfico N°68: Relación de Actividades – Centro de Producción



Elaboración Propia

Asimismo, para el local comercial se tiene:

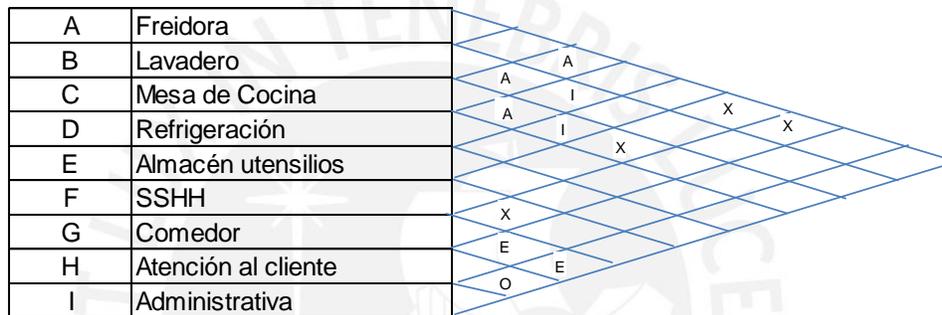


Gráfico N°69: Relación de Actividades – Local Comercial
Elaboración Propia

Luego de aplicar las relaciones de actividades se obtienen los siguientes *Layouts* de Bloques Unitarios (LBU) representados en los gráficos 70 y 71.

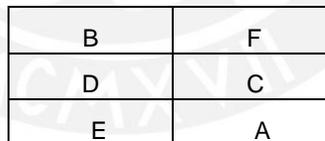


Gráfico N°70: *Layout* de Bloques Unitarios (LBU) – Centro de Producción
Elaboración Propia

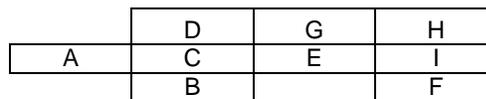


Gráfico N°71: *Layout* de Bloques Unitarios (LBU) – Local Comercial
Elaboración Propia

En el local comercial se ha contemplado agregar una zona donde se encuentren los materiales de limpieza (soluciones desinfectantes, baldes, mopas, trapeadores), la cual, al no contar con elementos móviles, no ha sido considerada en el Guerchet. Se puede ver el plano del local comercial en el anexo 08.

3.6. REQUERIMIENTOS DEL PROCESO

Los requerimientos del proceso contemplan las medidas necesarias para evitar la denominada “contaminación cruzada”, la cual consiste en la transferencia de microorganismos infecciosos, desde alimentos que están sin desinfectar o crudos, hasta aquellos que están listos para ser consumidos. Puede darse de forma directa (entre dos alimentos: uno contaminado y otro a ser consumido) e indirecta (la cual se da por contacto con utensilios domésticos, superficies de trabajo y trapos, o a través de la manipulación directa de un alimento contaminado y, posteriormente, consumir otro comestible con las manos contaminadas). El resultado de ella es el consumo de alimentos contaminados que pueden derivar en enfermedades gastrointestinales.

Para evitar la contaminación cruzada se sugiere separar, durante la refrigeración de materias primas, los distintos tipos de carne para que no entren en contacto unas con otras. En caso sea necesario que se ubiquen en el mismo compartimiento, se desinfectarán y colocarán en recipientes cerrados de manera que no haya contacto directo entre ellas.

Otra medida a considerar es separar las carnes crudas de los alimentos cocidos o listos para consumir durante su almacenamiento y preparación. En la etapa de refrigeración, se debe colocar los crudos en los compartimientos inferiores y los cocidos en los superiores para que los jugos no caigan y contaminen los cocidos.

Por último se sugiere separar los equipos y utensilios para cada tipo de carne y cada tipo de alimentos, es importante el uso de tablas y de cuchillos diferentes. Los tipos de alimentos son: pescados y mariscos, carnes, aves, frutas y vegetales, lácteos y cocidos; así como el uso de distintos trapos de cocina para secar y limpiar (deben mantenerse limpios con solución desinfectante).

3.6.1. Materia prima

En base a los *wraps*, complementos y bebidas consideradas en el nivel de producción para los próximos 6 años (punto 3.2.2), los requerimientos de materia prima del año 2014 al 2019 se muestran en la tabla N°79.

Tabla N°79: Requerimientos de materia prima en horizonte de 6 años (2014-2019)

Insumo	Unidad	PU (S./)	Volumen					
			2014	2015	2016	2017	2018	2019
Aceite	L	5.51	2,208	2,358	2,516	2,682	2,856	3,039
Agua	L	0.80	10,349	11,052	11,794	12,573	13,390	14,244
Aji amarillo molido	Kg	20.00	10	10	11	12	13	13
Aji colorado molido	Kg	20.00	20	21	23	24	26	27
Aji escabeche	Kg	20.00	23	25	27	29	30	32
Ajo molido	Kg	13.98	28	30	32	34	36	38
Arroz	Kg	1.90	82	87	93	99	106	113
Azúcar	Kg	1.50	351	375	401	427	455	484
Betarraga	Kg	3.59	274	292	312	332	354	377
Bisteck	Kg	21.97	701	748	798	851	906	964
Camote	Kg	1.20	290	310	331	353	376	399
Carne de chanco	Kg	7.99	968	1,033	1,103	1,175	1,252	1,332
Cebolla	Kg	0.76	227	242	258	275	293	312
Cecina	Kg	35.00	136	146	155	166	176	188
Chocolate de taza	Kg	12.74	24	26	27	29	31	33
Comino	Kg	20.00	2	2	2	2	3	3
Concentrado chicha morada	L	13.50	789	842	899	958	1,020	1,086
Concentrado maracuyá	L	13.50	578	617	659	702	748	796
Galleta de soda	Paquete	0.19	1,001	1,069	1,141	1,216	1,295	1,378
Guacamole Complementos	240 X Sachet (8 Ml)	29.17	322	345	369	395	423	453
Hielo	Kg	1.80	4,643	4,968	5,316	5,688	6,086	6,512
Huancaína Complementos	240 X Sachet (8 Ml)	40.45	322	345	369	395	423	453
Huevo	Kg	5.39	896	957	1,021	1,088	1,159	1,233
Inca Kola	Personal	0.85	17,979	19,202	20,490	21,843	23,262	24,748
Jamon	Kg	10.18	33	35	37	40	42	45
Leche evaporada	L	5.83	243	260	277	296	315	335
Limon	Kg	1.30	351	375	401	427	455	484
Lomo	Kg	22.99	1,334	1,425	1,521	1,621	1,727	1,837
Manteca	Kg	4.30	89	95	101	108	115	122
Masa para wantan	Paquete	2.50	905	967	1,032	1,100	1,171	1,246
Mayonesa Complementos	240 X Sachet (10 Ml)	41.81	322	345	369	395	423	453
Palta	Kg	2.31	2,546	2,719	2,902	3,094	3,294	3,505
Pan	Unidad	0.08	2,447	2,613	2,788	2,972	3,165	3,367
Papa blanca	Kg	1.29	424	453	483	515	548	583
Pavo	Kg	9.00	213	228	243	259	276	293
Pimienta	Kg	30.00	33	35	38	40	43	45
Plátano de seda	Kg	1.25	1,331	1,422	1,517	1,617	1,722	1,832
Plátanos verdes	Kg	1.35	1,611	1,720	1,836	1,957	2,084	2,217
Pollo	Kg	8.79	2,249	2,402	2,563	2,733	2,910	3,096
Queso edam	Kg	24.99	66	70	75	80	85	90
Queso fresco	Kg	17.49	679	725	774	825	879	935
Sal	Kg	21.00	105	112	120	128	136	145
Salchicha de huacho	Kg	13.99	1,134	1,211	1,293	1,378	1,468	1,561
Tari Complementos	240 X Sachet (8 Ml)	40.45	322	345	369	395	423	453
Tomate	Kg	3.49	89	95	101	108	115	122
Tortilla	Unidad	0.63	77,304	82,559	88,093	93,915	100,017	106,402
Turrón	Kg	16.90	20	21	22	24	25	27
Yuca	Kg	1.03	2,005	2,141	2,285	2,435	2,594	2,759
Zanahoria	Kg	1.99	274	292	312	332	354	377

Elaboración Propia

3.6.2. Materiales

Los materiales son todos los componentes que sirven indirectamente en la elaboración de los productos. En la tabla N°80 se muestra la lista de los materiales a utilizarse en el horizonte del proyecto.

Tabla N°80: Requerimientos de materiales en horizonte de 6 años (2014-2019)

Producto	Unidad	Cantidad					
		2014	2015	2016	2017	2018	2019
Materiales de envase							
Cajitas para complementos	Millar	44	47	50	54	58	62
Individuales de papel	Millar	80	86	92	98	105	112
Mangas para wraps	Millar	80	86	92	98	105	112
Servilletas	Paquete (200) x 18	64	68	73	78	83	89
Stickers personalizados para vasos	Millar	80	86	92	98	105	112
Vasos descartables	50 paq x 108 und	15	16	17	18	19	20
Materiales de Embalaje							
Bolsas papel kraft grande (40x20.5x12.7 cm)	Millar	90	96	103	110	118	126
Bolsas papel kraft mediano (32.4x15.8x9.5 cm)	Millar	60	64	68	73	78	83
Impresión	Millar	150	160	171	183	196	209
Materiales de Desecho							
Bolsa plástica para rellenos	50 und	2,287	2,443	2,606	2,779	2,959	3,148
Papel film	Paquete 600Mt x 30 cm	11	12	13	14	15	16
Papel glassine	Millar	80	86	92	98	105	112
Materiales de Seguridad y Limpieza							
Balde + mopa + escurridor	Unidad	6	6	6	6	6	6
Basurero tipo fast food	Unidad	3	3	3	3	3	3
Bolsa de basura (50 Lt)	50 und	12	12	12	12	12	12
Carteles de señalización	Unidad	-	5	-	5	-	5
Chaqueta cheff	Unidad	4	4	4	4	4	4
Dispensador de gel antibacterial	Unidad	2	2	2	2	2	2
Dispensador de papel higiénico	Unidad	2	2	2	2	2	2
Dispensador de papel toalla	Unidad	2	2	2	2	2	2
Escoba + recogedor	Unidad	4	4	4	4	4	4
Extintor 9 kg c/soporte	Unidad	3	3	3	3	3	3
Fibras verdes (lavavajillas)	Paquete de 12	8	8	8	8	8	8
Fluorescentes	Paquete de 6	12	12	12	12	12	12
Gel antibacterial	Paquete de 50 mL	50	50	50	50	50	50
Guantes de cocina	Unidad	8	10	10	10	10	10
Guantes de vinilo	100 und	20	25	25	25	25	25
Lavavajillas de 1 Kg	Unidad	15	16	16	17	17	18
Mascarillas	50 und	60	64	64	64	64	64
Pantalón cheff	Unidad	4	4	4	4	4	4
Paños amarillos	Pack 20	4	4	4	4	4	4
Papel toalla (300 mts)	Unidad	114	116	118	120	122	124
Pinesol 6 Lt	Unidad	6	6	6	6	6	6
Sacagrasa Sapolio 5 Lt	Unidad	5	5	5	5	5	5
Taza + hisopo vigar (limpia inodoro)	Unidad	6	6	6	6	6	6
Toca cabeza	100 und	20	25	25	25	25	25
Trapeador	Unidad	2	2	2	2	2	2
Trapeador - repuestos	Unidad	6	6	6	6	6	6

Elaboración Propia

Los materiales se clasifican en los siguientes grupos:

- Materiales de envase: son envases descartables que llevarán el logotipo de CriRollos y en los que se servirán las bebidas, complementos y *wraps*. Para los complementos se utilizarán cajitas descartables; para las bebidas vasos de tecnopor y se personalizarán con *stickers* de la empresa. Asimismo, para los *wraps* se utilizará una media manga de cartón.

- Materiales de embalaje: son las bolsas de papel que se utilizarán para llevar productos para llevar.
- Materiales de desecho: se descartan una vez se haya concluido el proceso de producción y que no pueden ser reutilizados.
- Materiales de seguridad y limpieza: incluye todos los accesorios de higiene para el personal, artículos de limpieza de cocina en ambos locales.

3.6.3. Utensilios

Incluyen a todos los utensilios necesarios para la elaboración de los productos del año 2014 y las reposiciones por desgaste en el horizonte de los seis años, los cuales se muestran en la tabla N°81

Tabla N°81: Requerimientos de utensilios en horizonte de 6 años (2014-2019)

Utensilios	Unidad	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Ablandador de carne con hacha	Unidad	2	2	2	2	2	2
Abrelatas	Unidad	2	-	2	-	2	-
Bandeja metálica (53x32x15 cm)	Unidad	2	-	2	-	2	-
Bandejas de plástico	Unidad	50	25	25	25	25	25
Batidor	Unidad	1	1	1	1	1	1
Botiquín	Unidad	2	1	1	1	1	1
Bowl 5 lts	Unidad	5	5	5	5	5	5
Caja lok-it	Unidad	2	3	3	3	3	3
Colador malla metálica (19.5 cm)	Unidad	2	-	2	-	2	-
Cuchara de madera	Unidad	10	-	10	-	10	-
Cucharón de metal	Unidad	4	4	4	4	4	4
Cuchillo cocina	Unidad	10	10	10	10	10	10
Envases para salsas x 3 (24 oz)	Unidad	15	15	15	15	15	15
Espátulas	Unidad	10	10	10	10	10	10
Jarra 4.5 Lt	Unidad	6	6	6	6	6	6
Ollas de acero inoxidable	Unidad	3	-	3	-	3	-
Rallador	Unidad	3	3	3	3	3	3
Rodillos	Unidad	2	2	2	2	2	2
Sartenes de teflón (30 cm)	Unidad	5	5	5	5	5	5
Tabla de picar (50x30x2 cm)	Unidad	15	15	15	15	15	15
Tapers de 6 litros Wenbox	Unidad	14	15	16	17	18	19

Elaboración Propia

3.6.4. Mano de obra

Es de vital importancia conocer cuántas personas serán parte del capital humano del *fast food*, tanto para la mano de obra directa (MOD) como para la mano de obra indirecta (MOI).

En cuanto a la MOD se han considerado los siguientes puestos:

- Cocinero: Encargado de hacer las preparaciones en el centro de producción y de cocinar los *wraps* en el local comercial.
- Ayudante de Cocina: Encargado de ayudar al cocinero a hacer más ágil y eficiente la preparación de los *wraps*. Permanece en la cocina junto al cocinero. También es el encargado de despachar los pedidos del área de producción hacia los clientes.

Asimismo, para la MOI, se ha considerado el siguiente puesto de trabajo:

- Generalista: Apoyo en el servicio brindado al cliente que sea necesario.

Por otro lado, se consideran gastos administrativos los salarios de los siguientes puestos:

- Cajero: Tiene como función generar los pedidos de los clientes y de cobrar el pago de los mismos.
- Administrador: Responsable de administrar ambos locales.

Finalmente, se considera gasto de mantenimiento el salario destinado al empleado de mantenimiento:

- Empleado de mantenimiento: Encargado de la limpieza y el orden de los locales de producción y comercial.

El funcionamiento del local comercial será de 11am a 9pm de domingo a jueves, y de 11am a 11pm los viernes y sábados. Se trabajarán los 7 días de la semana y las 52 semanas del año. Eso representa 3848 horas anuales de funcionamiento del local. En la tabla N°82, se muestra la capacidad anual de los 4 tipos de empleados con los que se trabajará.

Tabla N°82: Capacidad anual de empleados

Operario	TE (min/per)	Capacidad Anual (per/año)	N° Operarios requeridos
Asistente de cocina	2	115,440	0.6
Cajero	2	115,440	0.6
Cocinero	2.5	92,352	0.8

Elaboración Propia

Cabe mencionar que los tiempos estándar de los cajeros fueron tomados mediante un estudio de tiempos en un local de la competencia (La Lucha, Julio 2012). Mientras tanto, los tiempos estándar del personal de cocina (cocinero y asistente de cocina) se obtuvieron por un contacto con experiencia en el rubro en la entrevista a profundidad (Sr. Luis Más, administrador de negocios de *wraps*).

Al dividir el volumen de *wraps* a producir por año entre la capacidad anual de los empleados, se puede determinar el requerimiento mínimo de cada uno, tal como se muestra en la tabla N°83.

Tabla N°83: Requerimiento de empleados por año

Operario	2014	2015	2016	2017	2018	2019
N° Wraps por año	77,304	82,559	88,093	93,915	100,017	106,402
Asistente de cocina	67%	72%	76%	81%	87%	92%
Cajero	67%	72%	76%	81%	87%	92%
Cocinero	84%	89%	95%	102%	108%	115%

Elaboración Propia

No obstante, estos son niveles de utilización promedio por empleado, considerando que la demanda es estacional durante la semana y con el objetivo de velar por el nivel de servicio, se optará por contar con dos cajeros para la atención al público. A continuación en la tabla N°84 se muestra el número de empleados requeridos y el nivel de utilización de cada uno dentro del local comercial para el primer año:

Tabla N°84: Utilización de empleados en el local comercial

Operario	Cantidad de empleados	Utilización promedio
Asistente de cocina	1	67%
Cajero	2	33%
Cocinero	1	84%
Administrador	1	

Elaboración Propia

Este número de empleados se mantendrá durante el primer año de operaciones. Asimismo, a partir del 2015 la utilización del cocinero asciende a 95% y, debido a la estacionalidad en la demanda durante la semana y velando por obtener un nivel de servicio adecuado, se contratará un cocinero más a partir del referido año. No obstante, el hecho de emplear a un segundo cocinero reduciría su utilización alrededor de 50% durante el horizonte, razón por la cual se optaría por otorgar mayor número de

funciones a los asistentes de cocina para descongestionar la carga laboral de los cocineros, tomando en cuenta también que en este tiempo, es probable que ya se cuente con un asistente de cocina más experimentado.

Por otro lado, se contará con un cocinero en el centro de producción y abastecimiento que realice la preparación previa de los productos. También se contará con un generalista, el cual haga el rol de un facilitador, apoyando en las diferentes etapas del ciclo productivo o el servicio en lo que sea necesario (recogiendo las mesas, picando algunos insumos, etc.).

Tabla N°85: Número de empleados en el local comercial y de producción

Operarios en local comercial	Cantidad de empleados
Asistente de cocina	1
Cajero	2
Cocinero	1
Administrador	1
Operarios en local de producción	Cantidad de empleados
Cocinero	1
Operarios en ambos locales	Cantidad de empleados
Generalista	1
Empleado de Mantenimiento	1

Elaboración Propia

3.6.5. Servicios

Entre los servicios a emplearse para el funcionamiento del local están el combustible (gas), electricidad y agua. Para cada uno de ellos se ha calculado el nivel de consumo, el cual se mostrará en las siguientes líneas.

a. Agua

El consumo de agua del habitante limeño es de 250 litros diarios, de los cuales 160 litros se consumen cuando las personas se bañan. Por lo tanto, en el resto del día, se consume en promedio 90 litros de agua (El Comercio, 2012. RPP, 2013).

De este modo, puede proyectarse el consumo de agua diario según la cantidad de personas y cantidad de horas que permanezcan en el local comercial o de producción. De esta manera, la tabla N°86 refleja el consumo de agua para los próximos 6 años.

Tabla N°86: Proyección de Consumo de Agua en horizonte de 6 años

Descripción	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Numero de comensales	212	227	242	258	275	292
Numero empleados tiempo completo	3	4	4	4	4	4
Cocinero	2	3	3	3	3	3
Administrador	1	1	1	1	1	1
Numero de empleados tiempo parcial	10	10	10	10	10	10
Asistente de cocina	2	2	2	2	2	2
Cajero	4	4	4	4	4	4
Generalista	2	2	2	2	2	2
Empleado de Mantenimiento	2	2	2	2	2	2
Consumo de agua por m3 por comensales	0.795	0.851	0.908	0.968	1.031	1.095
Consumo de agua por m3 por empleado tiempo completo	0.119	0.159	0.159	0.159	0.159	0.159
Consumo de agua por m3 por empleado tiempo parcial	0.198	0.198	0.198	0.198	0.198	0.198
Total	1.112	1.208	1.264	1.324	1.388	1.452

Elaboración Propia

b. Combustible

Se utilizará gas natural como combustible y en la tabla N°87 se puede visualizar el consumo mensual que se tendrá a lo largo de los 6 años de horizonte del proyecto. Los únicos que equipos que utilizarán gas son la cocina industrial con horno y la plancha freidora.

Tabla N°87: Proyección de Consumo de Combustible en horizonte de 6 años

Maquinaria y equipos	KC/hora	KJ/hora	Horas anuales	GJ/mes	sm ³ /mes Año 1	sm ³ /mes Año 2	sm ³ /mes Año 3	sm ³ /mes Año 4	sm ³ /mes Año 5	sm ³ /mes Año 6
Local de producción										
Cocina Industrial c/Horno	40,000	167,360	913	12.73	317	317	317	317	317	317
Local comercial										
Plancha freidora	11,781	49,292	2,886	11.85	295	295	591	591	591	591
TOTAL mes					612	612	907	907	907	907

Elaboración Propia

c. Energía Eléctrica

El consumo anual de energía eléctrica de todos los equipos y del sistema de iluminación se detalla a continuación en la tabla N°88.

Para realizar el cálculo, primero se procedió a convertir la potencia mecánica nominal de los equipos a una potencia real multiplicándola por el factor de potencia. Después, se dividió dicha potencia entre la eficiencia de la máquina para hallar la potencia eléctrica (kW/h). Luego, se multiplicó la cantidad de horas que consume cada equipo anualmente dando por resultado la energía eléctrica anual.

Por último, se repite el cálculo para los siguientes años tomando en cuenta la cantidad de equipos que se requieren por cada año proyectado.

Tabla N°88: Proyección de Consumo de Energía Eléctrica en horizonte de 6 años

Maquinaria y equipos	P. Mec (kW)	F.P	n	P.E (kW)	Horas / año	E.E Año 1 (kW-h)	E.E Año 2 (kW-h)	E.E Año 3 (kW-h)	E.E Año 4 (kW-h)	E.E Año 5 (kW-h)	E.E Año 6 (kW-h)
Local de producción											
Cámara Mixta de Refrigeración	0.56	0.85	0.90	0.53	8,760	4,627	4,627	4,627	4,627	4,627	4,627
Campanas extractoras de humo (90 cm)	0.19	0.85	0.90	0.18	3,078	1,105	1,105	1,105	1,105	1,105	1,105
Lámparas + focos	0.04	1.00	1.00	0.04	2,190	158	158	158	158	158	158
Licudadora industrial 0.5 HP (2Lt)	0.37	1.00	1.00	0.37	384	286	286	429	429	429	429
Microondas	1.60	1.00	1.00	1.6	2,190	3,504	3,504	3,504	3,504	3,504	3,504
Teléfonos	1.60	1.00	1.00	1.6	2,190	3,504	3,504	3,504	3,504	3,504	3,504
Local comercial											
Caja registradora	0.15	0.88	0.90	0.15	3,848	1,129	1,129	1,129	1,129	1,129	1,129
Campanas extractoras (90 cm)	0.19	0.80	0.90	0.17	3,078	1,040	1,040	1,560	1,560	1,560	1,560
Congeladora 400 Lt	0.08	0.90	0.90	0.08	8,760	657	657	657	657	657	657
Dispensador de bebidas (18Lt x 2)	0.41	0.75	0.90	0.34	3,848	1,315	1,315	2,629	2,629	2,629	2,629
Fluorescentes LED	0.04	1.00	1.00	0.04	2,190	946	946	946	946	946	946
Lámparas + focos	0.04	1.00	1.00	0.04	2,190	473	473	473	473	473	473
Licudadora industrial 0.5 HP (2Lt)	0.04	0.75	0.90	0.03	384	13	13	26	26	26	26
Microondas	1.60	1.00	1.00	1.6	2,190	7,008	7,008	7,008	7,008	7,008	7,008
Equipo de Sonido	1.60	1.00	1.00	1.6	2,190	3,504	3,504	3,504	3,504	3,504	3,504
Teléfonos	0.05	0.75	0.90	0.04	8,760	365	365	730	730	730	730
Televisores LED 24" AOC	0.05	0.75	0.90	0.04	3,848	577	577	577	577	577	577
Oficina (ubicada en local comercial)											
Impresora multifuncional	0.01	0.75	0.90	0.00	3,848	16	16	16	16	16	16
Lámparas + focos	0.04	1.00	1.00	0.04	2,190	158	158	158	158	158	158
Laptop	0.12	0.75	0.90	0.10	1,924	192	192	192	192	192	192
Ventilador	0.20	0.75	0.90	0.17	1,500	250	250	250	250	250	250
TOTAL						30,826	30,826	33,182	33,182	33,182	33,182

Elaboración Propia

d. Internet + teléfono + cable

El local comercial contará con un paquete de Internet, telefonía fija y televisión por cable. En tanto, el local de producción contará con el servicio de telefonía.

El local comercial contará con Internet porque el sistema contable que se utilizará está colgado en la nube (su almacenamiento se da de forma remota en servidores y se puede compartir información a través de Internet) por lo que es necesario este servicio para un óptimo funcionamiento, logrando un servicio contable centralizado.

Con respecto a la telefonía, es importante estar comunicados en caso ocurra alguna emergencia o los clientes quieran obtener alguna información como presentaciones de *wraps* y el horario de atención. Asimismo debe haber una comunicación entre los locales de producción y comercial.

Por último, se contará con el servicio de televisión por cable con la finalidad de poder proyectar distintos programas de interés común.

e. Seguridad

Se contratará el servicio de Telemergencias que brinda Movistar, el cual ofrece seguridad a distancia y, a través de sensores, puede avisar telefónicamente al usuario si hay actividad en el local en los horarios fuera de servicio. Asimismo, se contará con un vigilante en la puerta del local para evitar incidencias negativas.

3.7. CRONOGRAMA DEL PROYECTO

Para la realización del proyecto se ha considerado como fecha de inicio la primera semana del mes de enero del año 2013, con el estudio de pre-factibilidad. El inicio de operaciones de CriRollos se contempló para enero del año 2014. El cronograma detallado se puede visualizar en la tabla N°89.

Tabla N°89: Cronograma de actividades para la realización del proyecto

	 Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin
1	 Estudio de pre-factibilidad	80 días	lun 07/01/13	vie 26/04/13
2	 Constitución de la empresa	20 días	lun 29/04/13	vie 24/05/13
3	 Trámite para alquileres de locales	19 días	lun 27/05/13	jue 20/06/13
4	 Trámite de permiso en el MINSA	16 días	vie 21/06/13	vie 12/07/13
5	 Registro Sanitario en DIGESA	16 días	vie 21/06/13	vie 12/07/13
6	 Trámite de licencia de funcionamiento (Municipalidad de Miraflores) e INDECI	30 días	vie 21/06/13	jue 01/08/13
7	 Trámite de inscripción en APDAYC para reproducción musical en equipos de sonido y TV	14 días	vie 21/06/13	mié 10/07/13
8	 Financiamiento y trámites financieros	15 días	vie 02/08/13	jue 22/08/13
9	 Obras de construcción	26 días	vie 23/08/13	vie 27/09/13
10	 Compra de equipos y muebles para ambos locales	40 días	vie 23/08/13	jue 17/10/13
11	 Acondicionamiento del local comercial	30 días	vie 18/10/13	jue 28/11/13
12	 Acondicionamiento del centro de producción	21 días	vie 18/10/13	vie 15/11/13
13	 Transporte y montaje de equipos	15 días	vie 29/11/13	jue 19/12/13
14	 Instalaciones de otros servicios	15 días	vie 29/11/13	jue 19/12/13
15	 Selección y contratación de personal	14 días	lun 02/12/13	jue 19/12/13
16	 Inducción y Capacitación del personal	5 días	vie 20/12/13	jue 26/12/13
17	 Decoración y acabados del lugar	10 días	vie 20/12/13	jue 02/01/14
18	 Campaña pre-publicitaria	27 días	lun 25/11/13	mar 31/12/13
19	 Pruebas y puesta en marcha	10 días	vie 20/12/13	jue 02/01/14

Elaboración Propia

El diagrama de Gantt del cronograma se muestra en el gráfico N°72 y detalla desde el inicio del estudio de pre-factibilidad hasta la puesta en marcha del proyecto.

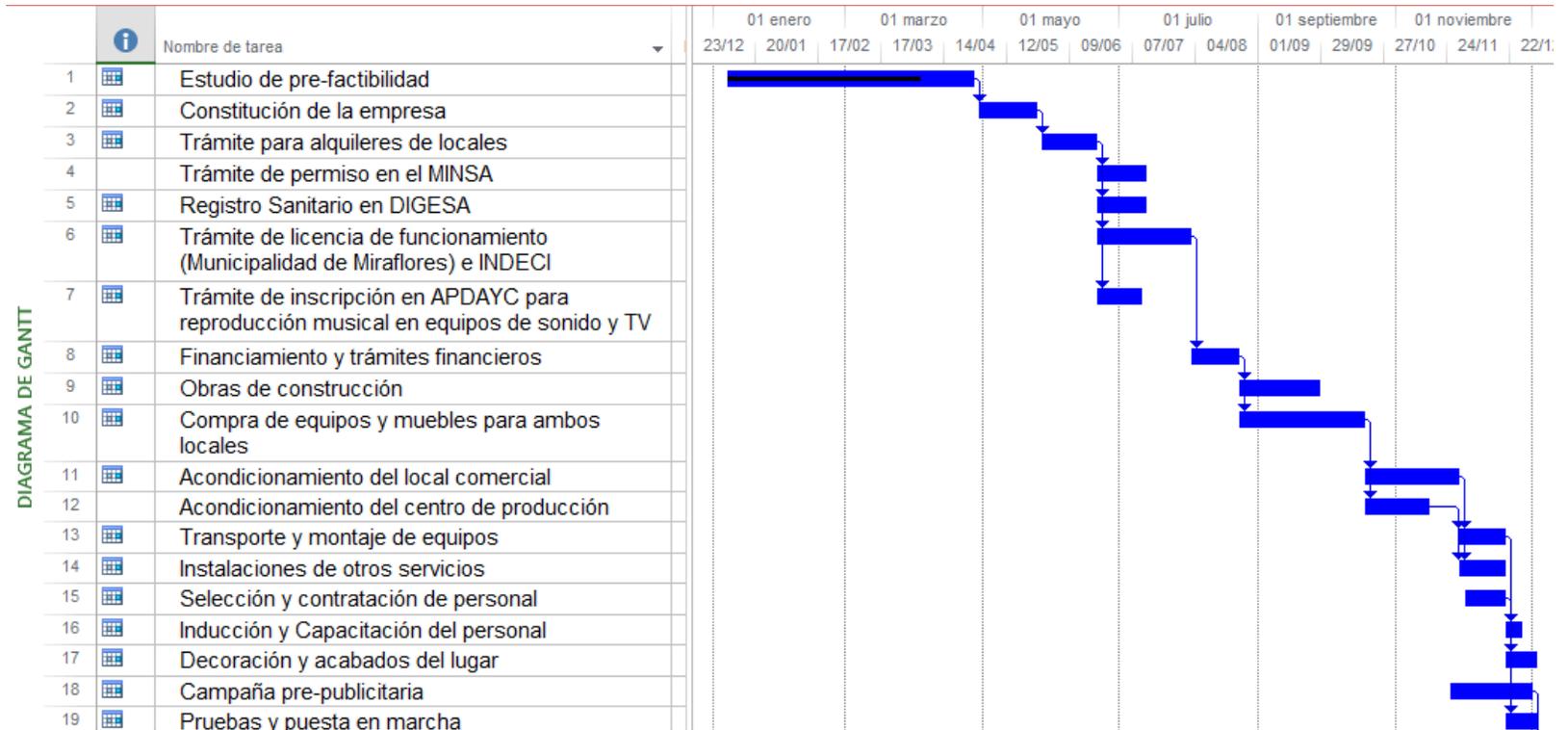


Gráfico N°72: Diagrama de Gantt del cronograma del proyecto
Elaboración Propia

3.8. EVALUACIÓN AMBIENTAL Y SOCIAL DEL PROYECTO

3.8.1. Evaluación Ambiental

Uno de los objetivos organizacionales de *CriRollo* es influir positivamente en los aspectos ambientales de la comunidad durante su actividad. Es por esto que resulta importante identificar en qué etapas del ciclo de vida existen procesos que pueden atentar contra los aspectos ambientales que se pretenden preservar.

El ciclo de vida nace en la posibilidad de implementar en el mercado la idea de la creación de *wraps* de comida peruana. Posterior a la aceptación de entrada, el proceso productivo de uno de los *wraps* que se propone vender tiene relleno de ají de gallina, lo cual se da acorde a cuál ha sido la demanda que se desea satisfacer. Posterior a la producción, se da la distribución directa al cliente, seguido del consumo de los clientes. El ciclo acaba cuando se desecha aquello que no ha sido utilizado o los residuos que han sido encontrados en el lugar donde se consumió. En este último proceso, se requiere tener una buena gestión de los residuos sólidos y de los posibles efluentes.

Gráfico N°73: Ciclo de vida del producto



Elaboración Propia

A partir de la explicación anterior, se puede identificar que los principales procesos que requieren medidas de control son el de producción y desecho de residuos, los cuales van a significar una serie de medidas a considerar, muy a parte de los estándares de

calidad (ECA) y los límites máximos permisibles (LMP), los cuales son aceptados en el lugar de trabajo, acorde a las normas legales.

Los principales aspectos ambientales de CriRollo se muestran en la tabla N°90.

Tabla N°90: Aspectos e impactos ambientales de CriRollo

Tipo de Aspecto Ambiental	Aspecto Ambiental	Impacto Ambiental
Recursos	Consumo de agua	Agotamiento de recursos no renovables
	Consumo de energía eléctrica	Agotamiento de recursos no renovables
	Consumo de combustible	Agotamiento de recursos no renovables
Residuos	Residuos orgánicos	Contaminación del suelo y agua
	Residuos plásticos	Contaminación del suelo y agua
Emisiones	Vertido de aguas residuales	Contaminación del suelo y agua
	Ruido	Contaminación del aire
	Emisión de CO ₂	Contaminación del aire
		Contribución al calentamiento global
		Contribución al calentamiento global

Elaboración Propia

- Consumo de agua: El agua es un elemento relevante para poder cocinar las variedades de productos que se ofrecen. Sin embargo, se debe saber controlar la cantidad de agua que se usa en ciertos períodos; ya que el consumo en exceso de este recurso natural puede generar un impacto ambiental negativo y elevar el aspecto económico. Esto se puede lograr por medio del uso de dispensadores de agua o una grifería especial.
- Consumo de energía eléctrica: La energía es un elemento necesario para que los equipos y máquinas puedan funcionar. Debemos apuntar a poder controlar la energía que se usa en KW/h a través de indicadores que nos permitan cuantificar la cantidad de utilizada, apuntando a no manejar niveles excesivos del mismo. De primera momento, optamos por el uso de focos ahorradores que permitan reducir el uso total de energía en el local.

- Consumo de combustible: El combustible es un recurso no renovable que se consumiría. Asimismo, su combustión conlleva a otro impacto que es la emisión de CO₂. Una alternativa para disminuir el impacto ambiental es usar algunos con menor grado de contaminación como el gas natural.
- Generación de Residuos Sólidos: El acumulamiento de los residuos que se dan en el proceso se tienen que saber gestionar de manera adecuada. Los residuos sólidos se deben controlar acorde al artículo N°10 del Ministerio de Salud; con la finalidad de tener un control con diversos tratamientos que servirán de herramientas para poder prevenir la contaminación del ambiente. Algunos tratamientos que se podrían utilizar serían el anaeróbico (con agua) y el aeróbico (con aire) generando el compostaje y el biogás respectivamente. Otra forma sencilla de tratar los residuos sólidos es mediante la colocación de recipientes de basura diferenciados por colores.
- Generación de Efluentes: Éstos son los residuos con agua que pueden salir de los ductos de los lavaderos, y se deben gestionar acorde con el Artículo N°9 del Ministerio de Salud; controlando así el uso excesivo de efluentes que dañan el ambiente. En un escenario ideal, se deberían realizar tratamientos como filtraciones, sedimentaciones o procesos físicos, químicos, etc. Debe gestionarse la adquisición de una trampa de grasa en el lavadero de la cocina para poder controlar la calidad de los residuos que se desechan por esta vía. Asimismo, pueden realizarse estudios periódicos para analizar la alcalinidad y el grado de acidez (PH).
- Generación de emisiones: Las emisiones del humo que aparecen durante la preparación de los *wraps*, puede dañar el medio ambiente si no son controlados adecuadamente. Para ello, se deben seguir tratamientos como sedimentación por gravedad, ciclones, separadores, entre otros.

En base a la evaluación de la matriz Índice de Prioridad de Riesgo (IPR), que puede ser visualizada en la tabla N°91, el problema principal que debe controlarse es la contaminación del suelo y agua, debido a residuos orgánicos y al vertido de aguas residuales. Es por esto que se considera necesario disminuir este problema colocando un interceptor de grasas que disminuya el nivel de contaminación del agua que se deseché.

Tabla N°91: Valoración de impactos ambientales de CriRollo según la matriz IPR

N°	Aspectos ambientales	Impactos Ambientales	FRECUENCIA APARICIÓN (F)	GRAVEDAD IMPACTO (G)	PÉRDIDA DE CONTROL (P)	Índice de Prioridad de Riesgo (IPR)
1	Consumo de agua	Agotamiento de recursos renovables	4	2	3	24
2	Consumo de energía eléctrica	Agotamiento de recursos renovables	3	2	3	18
3	Consumo de combustible	Agotamiento de recursos no renovables	4	2	3	24
4	Residuos orgánicos	Contaminación del suelo y agua	4	4	4	64
5	Residuos plásticos	Contaminación del suelo y agua	4	2	4	32
6	Vertido de aguas residuales	Contaminación del suelo y agua	4	4	3	48
7	Ruido	Contaminación del aire	3	3	4	36
8	Emisión de CO2	Contaminación del aire	4	2	3	24
9		Contribución al calentamiento global	4	3	3	36
10		Contribución al reforzamiento del efecto invernadero	4	3	3	36

Elaboración Propia

3.8.2. Evaluación Social

El negocio busca brindarle a la comunidad un beneficio social que permita aportar de manera positiva y diferenciarse de la competencia. Uno de los beneficios que busca *CriRollo* es brindarle al cliente una opción de *fast food* peruano que apuesta por la innovación y que brinda productos con bajo porcentaje de conservantes o grasas, contribuyendo a la buena salud de la comunidad.

Asimismo, también se busca aportar generando oportunidades de trabajo en el país en un entorno laboral adecuado para el desarrollo de los trabajadores, tomando en cuenta el respeto y la posibilidad de poder crecer dentro de la organización. Hacer que los trabajadores compartan la cultura organizacional acorde a los valores, misión y visión del negocio será el punto de partida para que puedan tener una línea de desarrollo dentro de la organización.

Por último, se busca reforzar la identidad peruana por medio de los distintos tipos de relleno de *wraps* que dan a conocer y realzar distintos platos típicos que muchas veces no son valorados ni difundidos como deberían. Esta opción de negocio es una forma de dar a conocer sabores nacionales, que aún no son tan comerciales, apostando por la creatividad y la innovación peruana.

CAPÍTULO IV: ESTUDIO ADMINISTRATIVO Y LEGAL

Se especificará sobre el tipo de sociedad óptima para la empresa, la afectación tributaria necesaria para constituirla y, se evaluarán los requisitos legales exigibles para el proyecto previo a su puesta en marcha. Finalmente, se mostrarán la estructura organizacional y las funciones y requerimientos de personal para poder ejecutar el proyecto.

4.1. ESTUDIO LEGAL

4.1.1. Constitución de la empresa

CriRollo se encuentra dentro de la clasificación de las Micro y Pequeñas empresas (MYPE), la cual se determina según criterios como el número máximo de empleados y el monto de ventas anuales, tal como puede visualizarse en la tabla N°92.

Tabla N°92: Requisitos para el cumplir con la clasificación MYPE

Tipo de empresa	Número de empleados	Ventas máximas (en UIT)
Microempresa	1 a 10	hasta 150 UIT
Pequeña empresa	1 a 100	hasta 1700 UIT

Fuente: Ministerio de la Producción
Elaboración Propia

CriRollo cuenta con 6 empleados y, considerando las unidades a producir proyectadas por año que aparecen en el capítulo 3, las ventas anuales proyectadas sí superan las 150 UIT (1 UIT = S/.3700 nuevos soles en el 2013) pero es menor que 1700 UIT (6'290,000 nuevos soles).

Por otro lado, la modalidad empresarial de persona jurídica escogida es la de Sociedad Anónima Cerrada, por los siguientes motivos:

- Si se contraen deudas, no se responde con el patrimonio personal de los socios.
- Presenta más de un dueño, concentrando el poder de la empresa en un grupo delimitado de personas (accionistas).
- No tiene un límite de crecimiento en cuanto al Capital Social de la persona jurídica constituida.

- La Junta de accionistas, quienes también forman el Directorio, tienen una participación activa dentro de la empresa.
- Se generan acciones que pueden transferirse nominalmente (no es necesario registrar en la SUNARP en caso se venda una acción a otro socio o tercero, lo que sí debería hacerse en caso de contar con participaciones en lugar de acciones).
- No existe interés en cotizar en bolsa.

Por otro lado, al ser una Sociedad Anónima Cerrada y al tratarse de una MYPE, se obtendrían los siguientes beneficios:

- Posibilidad de participar en concursos públicos como proveedores de bienes y servicios (las MYPE tienen una cuota del 40% de las compras estatales).
- Mayores posibilidades de financiamiento pues se da mayor facilidad para acceder al sistema de crédito formal.
- No existen limitaciones para realizar negocios dentro del país o en el exterior.
- En el sector de exportaciones, el Estado brinda información actualizada sobre oportunidades de negocios y otorga la posibilidad de participar en los Programas para la Promoción de las Exportaciones.
- Es posible expandir el negocio ampliando capital social o abriendo nuevas filiales.

Una vez se haya definido el tamaño de la empresa y el tipo de sociedad empresarial debe realizarse el siguiente procedimiento para poder constituir CriRollo:

- Reserva del nombre de la empresa: Se realiza en la oficina de registros públicos (SUNARP), verificándose que no haya existido antes en los índices. Esta reserva presenta un plazo máximo de 30 días. El formato se presenta en la SUNARP (Superintendencia Nacional de Registros Públicos) y se hace el pago efectivo de S/.18.00. También debe definirse cómo está conformado el capital social de la empresa, según cuente o no con bienes dinerarios. Finalmente, se procede a llenar el modelo de Constitución de Sociedades.
- Minuta de Constitución y obtención de la Escritura Pública: Se trata de un documento redactado por un Notario público en el que se establece el pacto social, el mismo que incluye los estatutos, la designación de los representantes legales y la duración de dichos cargos. La Escritura Pública es un documento incorporado al registro notarial, que contiene uno o más actos jurídicos, entre los cuales se encuentran la Minuta de Constitución y los estatutos definidos previamente.

- Inscripción en el Registro de Personas Jurídicas (SUNARP): En la SUNARP se realiza el trámite de Constitución de Sociedad. Ello, exige la presentación de formatos y documentos. SUNARP proporciona la constancia de inscripción de la empresa en el Registro de Personas Jurídicas.
- Inscripción en el Registro Único de Contribuyentes (RUC): A continuación, se realiza el trámite de la obtención del RUC ante la SUNAT. Previamente se elige a qué régimen tributario se acoge la empresa (Régimen general tributario basándonos en el Decreto Legislativo N° 1086 que regula a las MYPEs). El RUC brinda información referente a la actividad económica, domicilio fiscal y los tributos a los que se encuentra afecto CriRollo.
- Autorización de comprobantes de pago: Para este fin, debe comprobarse el domicilio fiscal por parte de la SUNAT y llenarse los formularios firmados por el representante legal.
- Autorización de la planilla electrónica: El trámite se realiza en el Ministerio de Trabajo y requiere de un *software* de libre uso.
- Inscripción Técnica de Seguridad en Defensa Civil: De acuerdo a las condiciones de proyecto (se cuenta con un área mayor a 50 m², cuya edificación se encuentra destinada al uso de restaurante). En tal sentido, Defensa Civil debe realizar en el local una Inspección Técnica de Seguridad en Defensa Civil Básica Ex – Post en un plazo de 15 días hábiles desde el inicio de la inspección. El pago por derechos de ejecución de la inspección, equivale al 1.2% del UIT por el Informe de Verificación de condiciones de seguridad declaradas, y de 0.8% de la UIT por el Informe de Levantamiento de las Observaciones
- Solicitud de autorizaciones y/o permisos especiales de otros sectores: Dado que CriRollo no requiere la clasificación ni categorización de restaurantes, únicamente deberá presentar la declaración jurada de restaurantes ante la decisión de Normatividad y Supervisión de forma gratuita.
- Solicitud de licencia de funcionamiento: Se lleva a cabo en la Municipalidad de Miraflores, donde la empresa debe presentar todos los documentos exigidos por dicha entidad. Tiene un costo de S/.415.89 por la Licencia de Funcionamiento de los Establecimientos Comerciales, información obtenida del Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA) de la Municipalidad de Miraflores. En caso de no encontrar ninguna observación referente a la zonificación o condiciones de seguridad, dicha solicitud se concretará en un plazo de 15 días hábiles. Para

obtenerla, se deberá someter a la Inspección Técnica de Seguridad en Defensa Civil, contar con el Protocolo de pozo a tierra y con un extintor de acetato de potasio de 2.5gal para la cocina y, por último, contar con un certificado o constancia de mantenimiento de la campana extractora. (Porta Oficial de la Municipalidad de Miraflores, 2013).

- Solicitar el registro sanitario por el rubro del proyecto en DIGESA (Dirección General de Salud Ambiental)

4.1.2. Registro en el MYPE

En el año 2008, mediante el Decreto Legislativo N°1086, se aprobó la Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del Acceso al Empleo Decente (Ley MYPE), la cual tiene como objetivo principal promover la promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa. Debido a las características de CriRollo S.A., pertenece a la clasificación de “Pequeña Empresa” ya que cuenta con menos de 100 trabajadores y sus ventas anuales no superan las 1700 UIT.

Para poder registrar la empresa como MYPE debe de accederse a la Página Web del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo y registrarse vía Web. Al momento de que se termina el registro, la empresa puede acceder a los beneficios que brinda la referida Ley. Estos son de tipo laboral y tributario, permitiendo un mayor tamaño de mercado, así como acceso a programas del Estado que promueve el desarrollo tecnológico de la empresa.

4.1.3. Régimen Tributario

Según el Régimen General al que está sujeto CriRollo S.A.C., la empresa tiene las siguientes obligaciones que deberá pagar como medio de retribución a la sociedad:

- Impuesto a la Renta: La empresa genera rentas de tercera categoría, con un ingreso neto anual que supera los S/. 525,000. Está sujeta al Régimen General del Impuesto a la Renta, cuya tasa impositiva es de 30%, la cual se aplica sobre la utilidad total antes de impuestos, generada hasta el cierre del año contable (31 de diciembre). El pago se efectúa durante los 3 primeros meses del siguiente año.

- Impuesto a las Ventas: El tributo se aplica sobre el valor de venta de los alimentos y bebidas comercializados por CriRollo S.A.C. La tasa total es de 18%, que contempla un 16% de IGV y un 2% por concepto de Impuesto de Promoción Municipal. Asimismo, se deduce el IGV pagado en las compras como crédito fiscal. La declaración y el pago del IGV se efectúan mensualmente, a la fecha indicada en el Cronograma de Obligaciones Tributarias según el último dígito del RUC.
- Impuesto a las Transacciones Financieras (ITF): Impuesto aplicado sobre cualquier operación bancaria realizada, el cual es deducible para efecto del Impuesto a la Renta. El valor de la tasa desde el 01 de abril del año 2011 es de 0.005%.
- Arbitrios municipales: Pago trimestral por la prestación de los servicios públicos brindados por la municipalidad del distrito, tales como limpieza y Serenazgo.

Asimismo, es importante considerar los siguientes aspectos:

- Comprobantes de pago: Son los mismos que se emplean en el rubro de restaurantes y comida rápida: tickets o cintas de máquinas registradoras. El ticket es un comprobante de pago emitido por máquinas registradoras. Cuando éste es emitido en operaciones con consumidores o usuarios finales, no permite ejercer el derecho a crédito fiscal ni sustentar gasto o costo para efecto tributario. Cuando el comprador requiera sustentar crédito fiscal, costo o gasto para efecto tributario, deberá: Identificar al adquirente o usuario con su número de RUC, apellidos y nombres o denominación o razón social, discriminando el monto del tributo que grava la operación.
- Contabilidad de la empresa: El régimen general establecido indica que la empresa debe llevar una contabilidad completa y además tiene la obligación de registrar y conservar los documentos contables por un período mínimo de 6 años. Los libros contables deben estar en moneda nacional y previamente legalizados ante un Notario público en un plazo máximo de 2 días.

4.1.4. Régimen Laboral

La modalidad de contratación de personal en CriRollo S.A.C. es por medio de contratos a plazo de 3 meses para el personal operativo, por un período indeterminado para el personal administrativo.

- Autorización de Planillas de pago: Son planillas electrónicas a través de las cuales se realiza el pago a los trabajadores. Éstas contienen la información personal del

trabajador: ocupación, horario laboral, remuneración, retención del trabajador y aportes del empleador. La autorización de este registro está a cargo del Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo.

- Descansos semanales y feriados: Los trabajadores tienen 2 días de descanso semanal obligatorios y no están obligados a trabajar los días feriados no laborables.
- Indemnización por despido arbitrario: De acuerdo a la regulación vigente, los trabajadores tienen una indemnización por despido arbitrario equivalente a 20 días de remuneración por año de servicios (con un tope de 120 días de remuneración).
- Pago de remuneración y condiciones de Régimen de la Ley MYPE: Los sueldos de los trabajadores cuentan con CTS (15 remuneraciones diarias por año completo de servicios, hasta alcanzar un máximo de 90 remuneraciones diarias), 2 gratificaciones al año (de media remuneración cada una) y el seguro de ESSALUD. Así mismo, estos importes son reflejados en las boletas de pago respectivas.
- Registro de trabajadores en EsSalud: La empresa debe facilitar el acceso de sus trabajadores a un servicio de salud. Por tanto, es su obligación solicitar la afiliación de sus trabajadores al seguro social en la entidad pública EsSalud, por el que paga una tasa de 9% mensual (pues se trata de una pequeña empresa), registrada en las boletas de pago. De este modo, los empleados pueden acceder a los diferentes beneficios de salud y accidentes.
- Sistema de Pensiones: Los trabajadores de CriRollo podrán afiliarse a cualquiera de los sistemas ofrecidos, siendo su porcentaje de aportación del 13% de la remuneración en caso del régimen estatal ONP y de 10% para el privado, porcentaje que puede variar según la AFP elegida.
- Seguro de Vida: El seguro de vida es obligatorio a partir del cuarto año de trabajo, establecido en la Ley de Consolidación de Beneficios Sociales (D. Leg. N° 688)
- Renta de quinta categoría: Queda exento debido a que ninguno de los empleados supera el sueldo anual de S/. 25,900 (7 UITs vigente al año 2013).
- Vacaciones: El descanso vacacional será de 15 días remunerados por año de servicio completo o la fracción correspondiente según el período trabajado.
- Tipo de contrato: Los trabajadores pueden ser contratados a plazo fijo o indeterminado, con la posibilidad de establecerse jornadas de trabajo acumulativas sin exceder el número máximo de horas previstos por la ley. En ese caso debe de pagarse el sobretiempo por las horas extras laboradas.

4.1.5. Normas Regulatoras de las Actividades del Rubro

La normativa vigente que regula la actividad de restaurantes está a cargo del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo y el Ministerio de Salud. Asimismo, la Municipalidad de Miraflores se encarga de velar por el bienestar de los vecinos del distrito.

- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR): Los requisitos y procedimientos adecuados para el desarrollo de un negocio de restaurante están definidos en el Decreto Supremo No. 025-2004-MINCETUR y la Resolución Ministerial No. 081-94-ITINCI, cuyo objetivo es establecer un reglamento de autorización, funcionamiento y supervisión de los restaurantes, así como asegurar que la información de precios proporcionada al cliente sea transparente. CriRollo S.A.C. debe presentar ante la Dirección de Normatividad y Supervisión (MINCETUR), la Declaración Jurada de Restaurantes que asegure el cumplimiento de las normas y condiciones óptimas para la preparación de alimentos y bebidas.
- Ministerio de Salud (MINSA): La Dirección General de Salud Ambiental es el organismo interno del MINSA que regula las buenas prácticas en el manejo de alimentos y bebidas para el consumo humano por medio de la Norma Sanitaria para el Funcionamiento de Restaurantes y Servicios afines. En ella se expone una serie de parámetros de calidad, manipulación e infraestructura, así como los procedimientos de deben cumplirse obligatoriamente para que el local desarrolle sus actividades adecuadamente sin perjudicar la vida y salud humana. Finalmente la empresa que cumple los requisitos de higiene, salubridad y seguridad recibe la aprobación por parte del MINSA a través de una certificación de sanidad.

4.2. ESTUDIO DE LA ORGANIZACIÓN

4.2.1. Descripción de la Organización

La empresa tiene fines de lucro y presenta una organización del tipo funcional, enfocándose en las actividades que hacen realidad el negocio. La funcionalidad de CriRollo se basa en puestos de trabajo debidamente organizados para cubrir las necesidades que presentan todos los frentes del negocio. Los puestos determinados en el punto 3.6.4 son: asistente de cocina (1), cajero (1), cocinero (2), administrador (1) y generalista (1).

4.2.2. Organigrama de la empresa

El organigrama representa gráficamente aquellos elementos que componen la organización y las relaciones o dependencias que existen entre las posibles unidades funcionales. Para ello se tendrá a un administrador que pueda dirigir y tomar las decisiones acorde a los objetivos determinados por la Junta de Accionistas. El gráfico N°74 muestra el organigrama de CriRollo y sus áreas respectivas.

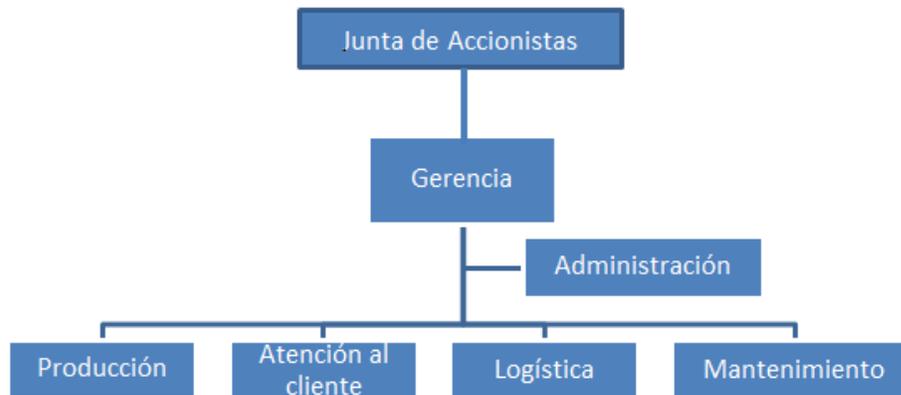


Gráfico N°74: Organigrama de CriRollo
Elaboración Propia

La estructura que presenta la empresa es vertical dado la similitud de las funciones que presentan los puestos de trabajo. Cabe mencionar que a partir del 2015 se necesitará contratar un cocinero adicional debido al crecimiento de la demanda estimada.

- Distribución de Personal: La tabla N°93 muestra el personal por área correspondiente en el organigrama.

Tabla N°93: Distribución del personal por área dentro del organigrama

Cargo	Área	Local Comercial	Local de Producción
Accionistas	Gerencial		2
Administrador	Administrativo	1	
Cocinero	Producción / Calidad	1	1
Asistente de cocina	Producción	1	
Cajero	Atención al Cliente	1	
Generalista	Logística / Atención al cliente		1
Empleado de Mantenimiento	Limpieza y Mantenimiento		1

Elaboración Propia

Por otro lado, es importante señalar que si bien no se cuenta con un área de Calidad, se adoptarán las siguientes medidas para mantener el estándar de calidad adecuado de todos los productos:

- Implementación de sensores de humedad y temperatura para tenerla certeza de que los insumos se encuentran en las condiciones adecuadas para preparar productos de calidad.
- Contratar a una consultora externa para que haga visitas de cliente incógnito, de manera que pueda darnos *feedback* en cuanto a la calidad de los productos, atención al cliente, ambientación, entre otros factores relevantes al servicio ofrecido.

En cuanto al equipo encargado del diseño de la ambientación, la página web, y el marketing en general, se recurrirá a una entidad tercera para obtener un estudio especializado.

4.2.3. Funciones principales

En las tablas 94, 95, 96, 97, 98 y 99 se muestran las funciones para cada uno de los cargos mencionados anteriormente.

Tabla N°94: Funciones principales: Junta de Accionistas

JUNTA DE ACCIONISTAS	
Misión:	Dirigir íntegramente el proyecto, garantizando su prosperidad, rentabilidad esperada y eficiencia.
Línea de Supervisión	Ninguna
Requisitos técnicos <i>Estudios requeridos</i>	No indispensable
Habilidad personales <i>Competencias de la posición</i>	- Liderazgo - Alto nivel analítico - Orientación al logro
Principales funciones	- Análisis y toma de todas las decisiones que afecten a CriRollo, en el corto y largo plazo, en aspectos tales como tecnológicos, de expansión, de producción, acuerdos estratégicos, de personal, imagen publicitaria, entre otros. - Comunicar el enfoque deseado al Administrador, delegándole responsabilidades a él y a sus empleados. - Garantizar el óptimo funcionamiento de la empresa mediante su administración y fiscalización.

Elaboración Propia

Tabla N°95: Funciones principales: Administrador

ADMINISTRADOR	
Misión: Garantizar el cumplimiento de los lineamientos establecidos por la Junta de Accionistas, excediendo sus expectativas.	
Línea de Supervisión	Junta de Accionistas
Requisitos técnicos <i>Estudios requeridos</i>	Estudios en carreras de administración de empresas o afines
Habilidades personales <i>Competencias de la posición</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo - Comunicación y motivación - Orientación al logro - Trabajo en equipo - Organización del trabajo - Negociación
Principales funciones	<ul style="list-style-type: none"> - Supervisar el cumplimiento de las tareas establecidas para cada uno de los empleados. - Administrar el flujo de caja de la empresa, reportando a la Junta de Accionistas el estado financiero de la empresa. - Controlar el stock de insumos de la empresa, así como establecer buenas prácticas con los proveedores de dichos insumos. - Velar por la calidad de los productos, supervisando que la preparación de los mismos se haga bajo los estándares de calidad establecidos. - Garantizar un servicio de atención al cliente cálido y amable, estableciendo reuniones de <i>coaching</i> con sus empleados.

Elaboración Propia

Tabla N°96: Funciones principales: Cocinero

COCINERO	
Misión: Preparar los productos que ofrece CriRollo manteniendo los estándares de calidad establecidos.	
Línea de Supervisión	Administrador
Requisitos técnicos <i>Estudios requeridos</i>	Estudios de cocina
Habilidades personales <i>Competencias de la posición</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Orientación al logro - Trabajo en equipo - Compromiso - Eficiencia
Principales funciones	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar los productos, manejando los tiempos establecidos y el mínimo nivel de desperdicios, manteniendo la calidad del producto. - Reportar al Administrador el nivel de stock de insumos. - Mantener el área de trabajo limpia y ordenada. - Velar por el cuidado de la maquinaria y equipos que se encuentran a su disposición.

Elaboración Propia

Tabla N°97: Funciones principales: Asistente de cocina

ASISTENTE DE COCINA	
Misión: Ayudar al cocinero en la preparación de los productos, velando por mantener los estándares de calidad y sanidad establecidos.	
Línea de Supervisión	Cocinero
Requisitos técnicos <i>Estudios requeridos</i>	Estudios de cocina
Habilidades personales <i>Competencias de la posición</i>	- Trabajo en equipo - Compromiso - Disposición para aprender
Principales funciones	- Ayudar al cocinero en la elaboración de los productos. - Mantener un ambiente limpio en el área de trabajo. - Velar por el cuidado de la maquinaria y equipos que se encuentran a su disposición.

Elaboración Propia

Tabla N°98: Funciones principales: Cajero

CAJERO	
Misión: Administrar el ingreso generado por las ventas diarias, manteniendo un trato cálido con los clientes.	
Línea de Supervisión	Administrador
Requisitos técnicos <i>Estudios requeridos</i>	No indispensable
Habilidades personales <i>Competencias de la posición</i>	- Carisma y buen trato con el cliente - Compromiso
Principales funciones	- Arqueo diario de la caja registradora. - Emitir comprobantes de pago a los clientes. - Reportar faltantes u excedentes en la caja.

Elaboración Propia

Tabla N°99: Funciones principales: Generalista

GENERALISTA	
Misión: Apoyo en las diferentes etapas del ciclo productivo o en el servicio brindado al cliente que sea necesario.	
Línea de Supervisión	Administrador
Requisitos técnicos <i>Estudios requeridos</i>	No indispensable
Habilidades personales <i>Competencias de la posición</i>	- Carisma y buen trato con el cliente - Compromiso - Proactividad
Principales funciones	- Recoger y limpiar las mesas - Picar algunos alimentos - Otras tareas que necesarias en el día a día

Elaboración Propia

4.2.4. Requerimiento de Personal

Considerando que los puestos de asistente de cocina, cajero, generalista y empleado de mantenimiento son cubiertos por 2 personas en 2 turnos al día, el requerimiento del personal proyectado es el que se muestra en la tabla N°100.

Tabla N°100: Requerimiento de personal en horizonte de 6 años (2014-2019)

Clasificación	Puesto	Requerimiento de Personal Proyectado					
		2014	2015	2016	2017	2018	2019
MO Directa	Cocinero	2	3	3	3	3	3
	Asistente de cocina	2	2	2	2	2	2
MO Indirecta	Generalista	2	2	2	2	2	2
Gastos Administrativos	Administrador	1	1	1	1	1	1
	Cajero	4	4	4	4	4	4
Gasto de Mantenimiento	Empleado de Mantenimiento	2	2	2	2	2	2

Elaboración Propia

Estos requerimientos fueron calculados en el punto 3.6.4, en donde se vio necesario el aumento de personal de un cocinero adicional en el 2015. La utilización por puesto, se muestra en la tabla N°101.

Tabla N°101: Utilización por puesto con incremento de personal en año 2015

Operario	Capacidad de atención	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Asistente de cocina	Nro Operarios	1	1	1	1	1	1
	Utilización	67%	72%	76%	81%	87%	92%
Cajero	Nro Operarios	2	2	2	2	2	2
	Utilización	33%	36%	38%	41%	43%	46%
Cocinero	Nro Operarios	1	2	2	2	2	2
	Utilización	84%	45%	48%	51%	54%	58%

Elaboración Propia

4.2.5. Servicio de terceros

Se implementarán los siguientes:

- Contador, llevará el control de los registros contables y revisará que el valor monetario que se realicen en caja cuadren con la venta mensual.
- Diseñador, realizará el diseño de la ambientación del local comercial, la página web y el marketing en general.
- Consultora externa, que servirá cliente incógnito y para conocer puntos de mejora sobre la calidad de los productos/servicios.
- Teleemergencias de Telefónica, servicio de seguridad para pymes que consiste básicamente en el monitoreo de remoto del negocio mediante equipos de seguridad.

CAPÍTULO V: ESTUDIO FINANCIERO

En el presente capítulo se calculará la inversión de CriRollo mediante financiamiento con entidades financieras, el presupuesto de ingresos y egresos, el estado de ganancias y pérdidas, la evaluación económica y financiera, y el análisis de sensibilidad de variables críticas del proyecto.

5.1. INVERSIONES

Se invertirá en activos fijos e intangibles y gastos pre-operativos.

5.1.1. Inversiones en activos fijos

Se consideran activos fijos a la maquinaria y equipos, vehículos, muebles y enseres y obra civil. La tabla N°102 muestra el detalle de la inversión inicial requerida.

Tabla N°102: Inversión inicial en maquinaria y equipos con IGV (en nuevos soles)

Maquinaria y equipos	Categoría	Cantidad	Precio unitario S/.	Inversión Total S/.
Local de producción				
Cocina Industrial c/Horno	Máquina	1	2,360.00	2,360.00
Cámara Mixta de Refrigeración	Máquina	1	11,560.22	11,560.22
Campanas extractoras de humo (90 cm)	Equipo	2	750.00	1,500.00
Hervidor	Equipo	2	180.00	360.00
Licuada industrial 0.5 HP (2Lt)	Equipo	2	1,050.00	2,100.00
Microondas	Equipo	1	342.20	342.20
Sensor de humedad y temperatura	Calidad	1	1,104.61	1,104.61
Sistema atrapa grasa	Seguridad y Salud	1	917.00	917.00
Teléfonos	Equipo	1	150.00	150.00
Tubo Atrapa grasa	Seguridad y Salud	1	65.00	65.00
Local comercial				
Caja registradora	Equipo	2	3,068.00	6,136.00
Campanas extractoras (90 cm)	Equipo	2	750.00	1,500.00
Congeladora 400 Lt	Equipo	1	3,125.82	3,125.82
Dispensador de bebidas (18Lt x 2)	Equipo	1	1,999.00	1,999.00
Licuada industrial 0.5 HP (2Lt)	Equipo	1	999.00	999.00
Microondas	Equipo	2	342.20	684.40
Plancha freidora	Equipo	1	2,000.00	2,000.00
Equipo de Sonido	Equipo	1	1,400.00	1,400.00
Sensor de humedad y temperatura	Calidad	2	1,104.61	2,209.22
Teléfonos	Equipo	1	150.00	150.00
Televisores LED 24' AOC	Equipo	4	599.00	2,396.00
Oficina (ubicada en local comercial)				
Celulares	Equipo	2	200.00	400.00
Impresora multifuncional	Equipo	1	299.00	299.00
Laptop	Equipo	1	1,300.00	1,300.00
Ventilador	Equipo	1	109.00	109.00
Total (S/.)				45,166.47

Fuente: Visita a Sodimac (14/04/13) y a Makro (21/04/13), cotizaciones diversas
Elaboración Propia

Adicionalmente, en el año 2016, debido a la renovación de equipos y con la finalidad de tener una mejor tecnología en la etapa productiva, se realizará una inversión adicional en activos fijos, la cual se ve reflejada en la tabla N°103.

Tabla N°103: Inversión adicional (año 2016) en maquinaria y equipos para el funcionamiento del proyecto con IGV (en nuevos soles)

Maquinaria y equipos	Categoría	Cantidad	Precio unitario S/.	Inversión Total S/.
Local de producción				
Licuidora industrial 0.5 HP (2Lt)	Equipo	1	1,050.00	1,050.00
Local comercial				
Campanas extractoras (90 cm)	Equipo	1	750.00	750.00
Dispensador de bebidas (18Lt x 2)	Equipo	1	1,999.00	1,999.00
Licuidora industrial 0.5 HP (2Lt)	Equipo	1	999.00	999.00
Plancha freidora	Equipo	1	2,000.00	2,000.00
Equipo de Sonido	Equipo	1	1,400.00	1,400.00
Teléfonos	Equipo	1	150.00	150.00
Televisores LED 24' AOC	Equipo	4	599.00	2,396.00
Oficina (ubicada en local comercial)				
Celulares	Equipo	2	200.00	400.00
Impresora multifuncional	Equipo	1	299.00	299.00
Laptop	Equipo	1	1,300.00	1,300.00
Ventilador	Equipo	1	109.00	109.00
Total (S/.)				12,852.00

Fuente: Visita a Sodimac (14/04/13) y a Makro (21/04/13), cotizaciones diversas
Elaboración Propia

Otro activo fijo a considerar es el vehículo que servirá para transportar insumos y productos pre-elaborados desde el local de producción hacia el local comercial. En la tabla N°104 se la inversión por concepto de vehículo para todo el horizonte del proyecto.

Tabla N°104: Inversión en vehículo para el funcionamiento del proyecto con IGV (en nuevos soles)

Vehículo de transporte	Cantidad	Precio unitario S/.	Inversión total S/.
Vehículo de transporte	1	39,200.00	39,200.00
Total S/.			39,200.00

Elaboración Propia

En la tabla N°105 se presenta la inversión en muebles y enseres para todo el horizonte del proyecto. Además, en la tabla N°106 se detalla una inversión adicional de requerida en el año 2016 que asciende a S/. 6,799.

Tabla N°105: Inversión en muebles y enseres para el funcionamiento del proyecto con IGV (en nuevos soles)

Muebles y enseres	Cantidad	Precio unitario S/.	Inversión Total S/.
Local de producción			
Anaqueles de utensilios	2	300.00	600.00
Lavamanos baño	1	240.00	240.00
Mesa de Cocina	2	1,800.00	3,600.00
Mueble lavaplatos	1	540.00	540.00
Local comercial			
Anaqueles de utensilios	1	300.00	300.00
Espejo de baño	3	90.00	270.00
Lavadero 2 pozas acero inoxidable	1	1,799.00	1,799.00
Lavamanos baño	3	240.00	720.00
Mesa de trabajo acero 110x53x80 cm	2	1,099.00	2,198.00
Mesas de 2 personas	8	200.00	1,600.00
Mesas de 4 personas	4	300.00	1,200.00
Sillas	40	220.00	8,800.00
Sofá de 6 metros (8 personas)	3	1,500.00	4,500.00
Oficina (ubicada en local comercial)			
Escritorio del administrador	1	299.00	299.00
Silla del administrador	1	220.00	220.00
Sillas	2	130.00	260.00
Total S/.			27,146.00

Elaboración Propia

Tabla N°106: Inversión adicional (año 2016) en muebles y enseres para el funcionamiento del proyecto con IGV (en nuevos soles)

Muebles y enseres	Cantidad	Precio unitario S/.	Inversión Total S/.
Local comercial			
Espejo de baño	3	90.00	90.00
Mesa de trabajo acero 110x53x80 cm	1	1,099.00	1,099.00
Mesas de 2 personas	2	200.00	400.00
Mesas de 4 personas	4	300.00	1,200.00
Sillas	10	220.00	2,200.00
Sofá de 6 metros (8 personas)	1	1,500.00	1,500.00
Oficina (ubicada en local comercial)			
Sillas	1	130.00	130.00
Total S/.			6,799.00

Elaboración Propia

La inversión en obra civil respecto al acondicionamiento de ambientes y baños, y losetas para los suelos de ambos locales, es de S/.68,378.

En la tabla N°107 se muestra el total de inversión en activos fijos, para todo el horizonte del proyecto.

Tabla N°107: Total de inversión anual en activos fijos con IGV (en nuevos soles)

Equipos	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Maquinaria y equipos S/.	45,166			12,852			
Vehículo S/.	39,200						
Muebles y enseres S/.	27,146			6,799			
Obra civil S/.	68,378						
Total S/.	179,890	-	-	19,651	-	-	-

Elaboración Propia

Para la depreciación de los activos fijos se ha utilizado el método de línea recta. El porcentaje base para maquinaria, equipos, muebles y enseres es de 10%, mientras para el vehículo es de 20%, para la obra civil es de 5% y para los equipos de procesamiento de datos es de 25%. A continuación el detalle para todo el horizonte de dicha depreciación se muestra en la tabla N°108.

Tabla N°108: Depreciación de activos fijos durante vida útil (en nuevos soles)

Item	Tasa	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Vehículos	20%	6,644	6,644	6,644	6,644	6,644	-
Obra Civil	5%	2,897	2,897	2,897	2,897	2,897	2,897
Maquinaria y Equipos	10%	3,197	3,197	3,197	4,176	4,176	4,176
Muebles y enseres	10%	2,301	2,301	2,301	2,877	2,877	2,877
Equipos de procesamiento de datos	25%	1,575	1,575	1,575	1,520	220	220
Depreciación Total S/.		16,615	16,615	16,615	18,115	16,815	10,171

Elaboración Propia

5.1.2. Inversiones en activos intangibles y gastos pre-operativos

Los costos del estudio de pre-factibilidad, el software de control de productos e insumos y la constitución de la empresa representan la inversión de activos intangibles de CriRollo. El detalle se muestra en la tabla N°109.

Tabla N°109: Inversión en activos intangibles con IGV

Concepto	Inversión S/.
Estudio de pre factibilidad	10,000
Software	6,500
Constitución de la empresa	5,600
Total	22,100

Fuente: Asesoría abogada Luz Marina Sánchez Mera
Elaboración Propia

De acuerdo a la ley, estos activos intangibles se pueden amortizar a una tasa de 10% durante 10 años, o en su defecto, el 100% al primer año, en este caso dado que el proyecto tiene un horizonte menor a 10 años, se optará por la segunda opción, el detalle se presenta a continuación en la tabla N°110.

Tabla N°110: Amortización de activos intangibles

Item	Tasa %	2014
Estudio de pre factibilidad	100%	8,475
Software	100%	5,508
Constitución de la empresa	100%	5,600
Total S/.		19,583

Elaboración Propia

Para poder iniciar el funcionamiento de CriRollo es necesario incurrir en gastos pre-operativos como son los utensilios y el adelanto de alquiler de 6 meses para el local comercial con 3 meses de garantía y 2 meses de adelanto para el local de producción

con 1 mes de garantía, lo cual se muestra en la tabla N°111. La reposición de utensilios anual se detalla en la tabla N°112.

Tabla N°111: Gastos pre operativos (en nuevos soles)

Concepto	2013
Adelanto de alquiler S/.	84,662
Utensilios S/.	2,616
Total S/.	87,278

Elaboración Propia

Tabla N°112: Gastos de utensilios incluyendo IGV (en nuevos soles)

Utensilios	Unidad	Costo u S/.	2013	2015	2016	2017	2018	2019
Ablandador de carne con hacha	Unidad	18.02	36	36	36	36	36	36
Abrelatas	Unidad	22.00	44	-	44	-	44	-
Bandeja metálica (53x32x15 cm)	Unidad	74.89	150	-	150	-	150	-
Bandejas de plástico	Unidad	8.81	440	220	220	220	220	220
Batidor	Unidad	12.50	13	13	13	13	13	13
Botiquín	Unidad	60.00	120	60	60	60	60	60
Bowl 5 lts	Unidad	5.00	25	25	25	25	25	25
Caja lok-it	Unidad	25.00	50	75	75	75	75	75
Colador malla metálica (19.5 cm)	Unidad	8.05	16	-	16	-	16	-
Cuchara de madera	Unidad	7.50	75	-	75	-	75	-
Cucharón de metal	Unidad	3.99	16	16	16	16	16	16
Cuchillo cocina	Unidad	5.61	56	56	56	56	56	56
Envases para salsas x 3 (24 oz)	Unidad	5.50	83	83	83	83	83	83
Espátulas	Unidad	2.00	20	20	20	20	20	20
Jarra 4.5 Lt	Unidad	9.49	57	57	57	57	57	57
Ollas de acero inoxidable	Unidad	59.00	177	-	177	-	177	-
Rallador	Unidad	10.87	33	33	33	33	33	33
Rodillos	Unidad	5.00	10	10	10	10	10	10
Sartenes de teflón (30 cm)	Unidad	25.50	128	128	128	128	128	128
Tabla de picar (50x30x2 cm)	Unidad	61.90	929	929	929	929	929	929
Tapers de 6 litros Wenbox	Unidad	10.00	140	150	160	170	180	190
Total S/.			2,616	1,909	2,381	1,929	2,401	1,949

Elaboración Propia

La inversión total del proyecto, que incluye los costos de inversión en activos fijos, activos intangibles y gastos pre operativos en el 2013, asciende a S/.289,268, requiriéndose un desembolso adicional en el año 2016 de S/.19,651.

Tabla N°113: Inversión anual del proyecto

Concepto	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Activos Fijos S/.	179,890			19,651			
Activos Intangibles S/.	22,100						
Gastos Pre Operativos S/.	87,278						
Total S/.	289,268	-	-	19,651	-	-	-

Elaboración Propia

5.1.3. Inversión en Capital de Trabajo

Se utilizará el método del período de desfase para calcular la inversión en capital de trabajo (ICT) = Costo de operación anual / 365 * Número de días de desfase

Dado que este negocio es de comida rápida, la materia prima no tarda mucho en convertirse en retorno, por lo cual se considerará 14 días de período de desfase, que comprende el ciclo operativo del negocio. El costo de operación anual incluye gastos de materia prima, materiales, servicios, mano de obra, personal administrativo, alquiler, publicidad y mantenimiento, lo cual se detalla a continuación.

- Materiales: Incluye los materiales de limpieza y seguridad, envase, embalaje y desecho.

Tabla N°114: Costo anual por materiales durante vida útil con IGV

Producto	Inversión en S/.					
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Materiales de envase	35,575	38,173	40,786	43,498	46,546	49,608
Cajitas para complementos	4,400	4,700	5,000	5,400	5,800	6,200
Individuales de papel	4,000	4,300	4,600	4,900	5,250	5,600
Mangas para wraps	13,280	14,276	15,272	16,268	17,430	18,592
Servilletas	877	932	1,000	1,069	1,137	1,219
Stickers personalizados para vasos	9,600	10,320	11,040	11,760	12,600	13,440
Vasos descartables	3,418	3,646	3,873	4,101	4,329	4,557
Materiales de Embalaje	10,500	11,200	11,970	12,810	13,720	14,630
Bolsas papel kraft grande (40x20.5x12.7 cm)	1,800	1,920	2,060	2,200	2,360	2,520
Bolsas papel kraft mediano (32.4x15.8x9.5 cm)	1,200	1,280	1,360	1,460	1,560	1,660
Impresión	7,500	8,000	8,550	9,150	9,800	10,450
Materiales de Desecho	2,982	3,208	3,437	3,672	3,925	4,182
Bolsa plástica para rellenos	1,144	1,222	1,303	1,390	1,480	1,574
Papel film	638	696	754	812	870	928
Papel glassine	1,200	1,290	1,380	1,470	1,575	1,680
Materiales de Seguridad y Limpieza	7,059	7,632	7,353	7,730	7,451	7,828
Balde + mopa + escurridor	82	82	82	82	82	82
Basurero tipo fast food	585	585	585	585	585	585
Bolsa de basura (50 Lt)	58	58	58	58	58	58
Carteles de señalización	-	325	-	325	-	325
Chaqueta chef	160	160	160	160	160	160
Dispensador de gel antibacterial	55	55	55	55	55	55
Dispensador de papel higiénico	90	90	90	90	90	90
Dispensador de papel toalla	286	286	286	286	286	286
Escoba + recogedor	36	36	36	36	36	36
Extintor 9 kg c/soporte	345	345	345	345	345	345
Fibras verdes (lavavajillas)	26	26	26	26	26	26
Fluorescentes	359	359	359	359	359	359
Gel antibacterial	490	490	490	490	490	490
Guantes de cocina	103	129	129	129	129	129
Guantes de vinilo	258	323	323	323	323	323
Lavavajillas de 1 Kg	97	103	103	110	110	116
Mascarillas	599	639	639	639	639	639
Pantalón chef	184	184	184	184	184	184
Paños amarillos	68	68	68	68	68	68
Papel toalla (300 mts)	2,611	2,656	2,702	2,748	2,794	2,840
Pinesol 6 Lt	57	57	57	57	57	57
Sacagrasa Sapolio 5 Lt	69	69	69	69	69	69
Taza + hisopo vigar (limpia inodoro)	55	55	55	55	55	55
Toca cabeza	260	325	325	325	325	325
Trapeador	80	80	80	80	80	80
Trapeador - repuestos	48	48	48	48	48	48

Elaboración Propia

- Materia Prima: Abarca todo lo que interviene en la elaboración de los productos.

Tabla N°115: Costo anual por materia prima durante vida útil con IGV

Insumo	Inversión en Insumos por año (S/.)					
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Aceite	12,164	12,991	13,862	14,777	15,738	16,742
Agua	8,279	8,842	9,435	10,058	10,712	11,395
Aji Amarillo Molido	196	209	223	238	253	269
Aji Colorado Molido	395	422	451	480	512	544
Aji Escabeche	470	502	535	571	608	647
Ajo Molido	390	416	444	474	504	536
Arroz	155	166	177	189	201	214
Azúcar	527	563	601	640	682	726
Betarraga	982	1,049	1,119	1,193	1,271	1,352
Bistec	15,392	16,438	17,540	18,699	19,914	21,186
Camote	348	372	397	423	451	479
Carne De Chancho	7,730	8,255	8,809	9,391	10,001	10,639
Cebolla	172	184	196	209	223	237
Cecina	4,772	5,096	5,437	5,796	6,174	6,566
Chocolate De Taza	305	326	348	371	395	420
Comino	40	42	45	48	51	54
Concentrado Chicha Morada	10,647	11,371	12,134	12,936	13,776	14,656
Concentrado Maracuyá	7,805	8,336	8,894	9,482	10,098	10,743
Galleta De Soda	195	208	222	236	252	268
Huevo	4,828	5,157	5,502	5,866	6,247	6,646
Inca Kola	15,275	16,314	17,408	18,557	19,763	21,025
Jamon	333	356	380	405	431	459
Leche Evaporada	1,419	1,516	1,617	1,724	1,836	1,953
Limón	457	488	521	555	591	629
Lomo	30,678	32,764	34,961	37,271	39,692	42,227
Manteca	381	407	434	463	493	524
Masa Para Wantan	2,263	2,417	2,579	2,750	2,928	3,115
Palta	5,882	6,282	6,703	7,146	7,610	8,096
Pan	196	209	223	238	253	269
Papa Blanca	547	584	623	664	707	753
Pavo	1,917	2,048	2,184	2,329	2,480	2,639
Pimienta	991	1,058	1,129	1,204	1,282	1,364
Plátano De Seda	1,664	1,777	1,896	2,021	2,153	2,290
Plátanos Verdes	2,174	2,322	2,478	2,642	2,813	2,993
Pollo	19,773	21,118	22,533	24,022	25,582	27,216
Queso Edam	1,637	1,748	1,865	1,988	2,117	2,252
Queso Fresco	11,876	12,683	13,534	14,428	15,365	16,347
Sal	2,206	2,356	2,514	2,680	2,854	3,037
Salchicha De Huacho	15,869	16,947	18,083	19,278	20,532	21,841
Tomate	310	332	354	377	402	427
Tortilla	48,624	51,930	55,410	59,073	62,911	66,927
Turrón	332	355	379	403	429	457
Yuca	2,065	2,205	2,353	2,508	2,671	2,842
Hielo	8,357	8,942	9,569	10,238	10,955	11,722
Mayonesa Complementos	13,463	14,424	15,428	16,515	17,686	18,940
Guacamole Complementos	9,393	10,064	10,764	11,522	12,339	13,214
Huancaína Complementos	13,025	13,955	14,926	15,978	17,110	18,324
Tarí Complementos	13,025	13,955	14,926	15,978	17,110	18,324
Zanahoria	544	581	620	661	704	749
TOTAL	300,470	321,081	342,765	365,698	389,865	415,276

Elaboración Propia

- Servicios: Considera los costos de agua potable, electricidad, gas natural, Telemergencias (seguridad), teléfono, internet, cable, servicios de terceros como el contador, diseñador gráfico y el informe de cliente incógnito a cargo de la consultora.

Tabla N°116: Costo anual en servicios durante vida útil

Servicios	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Agua S/.	3,100	3,362	3,515	3,679	3,852	4,026
Electricidad S/.	12,759	12,759	13,732	13,732	13,732	13,732
Gas Natural S/.	6,654	6,654	9,042	9,042	9,042	9,042
Conexiones iniciales (Electricidad) S/.	696	-	-	-	-	-
Conexiones iniciales (Gas Natural) S/.	1,085	-	-	-	-	-
Telemergencias (Seguridad) S/.	1,560	1,560	1,560	1,560	1,560	1,560
Teléfono + Internet + Cable S/.	1,548	1,548	1,548	1,548	1,548	1,548
Contador S/.	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000
Diseñador Gráfico S/.	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000
Cliente Incógnito S/.	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000
TOTAL S/.	69,403	67,883	71,396	71,560	71,733	71,907

Elaboración Propia

- Mano de Obra: Incluye mano de obra directa (MOD) y mano de obra indirecta (MOI).

Tabla N°117: Costo anual MOD y MOI durante vida útil

Mano de Obra	Cargo	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Sueldo Mensual S/.
Directa	Cocinero	81,370	122,055	122,055	122,055	122,055	122,055	3,000
	Asistente de cocina	18,900	18,900	18,900	18,900	18,900	18,900	700
Total MOD		100,270	140,955	140,955	140,955	140,955	140,955	
Indirecta	Generalista	18,900	18,900	18,900	18,900	18,900	18,900	700
Total MOI		18,900	18,900	18,900	18,900	18,900	18,900	

Elaboración Propia

- Personal Administrativo: Considera tanto al administrador de la tienda como a los cajeros.

Tabla N°118: Costo anual personal administrativo durante vida útil

Cargo	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Sueldo Mensual S/.
Administrador	40,685	40,685	40,685	40,685	40,685	40,685	3,000
Cajero	29,700	29,700	29,700	29,700	29,700	29,700	550
Total	70,385	70,385	70,385	70,385	70,385	70,385	

Elaboración Propia

- Alquiler:

Tabla N°119: Costo anual de alquiler de locales

Concepto	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Alquiler S/.	96,383	181,045	181,045	181,045	181,045	181,045

Elaboración Propia

- Publicidad: Implica la inversión en anuncios vía Facebook, página web, aplicaciones para *smartphone*, promociones, folletos y *merchandising* que se muestra en la tabla N°120.

Tabla N°120: Costo anual en promoción y publicidad durante vida útil con IGV

Medio de Publicidad	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Facebook S/.	19,774	22,078	28,521	30,155	34,980	35,505
Folletos y Merchandising S/.	16,284	17,802	19,352	20,936	22,553	24,203
Página Web S/.	5,668	3,168	3,168	3,168	3,168	3,168
Desarrollo app <i>smartphone</i> S/.	8,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
Promociones S/.	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
Total S/.	51,227	46,548	54,541	57,759	64,201	66,376

Elaboración Propia

- Mantenimiento: Incluye el salario del personal encargado de la limpieza y el mantenimiento de los locales.

Tabla N°121: Costo anual en mantenimiento durante vida útil

Cargo	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Sueldo Mensual S/.
Empleado de Mantenimiento	12,150	12,150	12,150	12,150	12,150	12,150	450

Elaboración Propia

- Otros Gastos: Considera la inversión en el uniforme del personal, la reposición de utensilios y la ambientación del local.

Tabla N°122: Otros gastos del proyecto

Otros Gastos	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Uniforme personal S/.	4,800	5,200	5,200	5,200	5,200	5,200
Reposición de utensilios S/.		1,909	2,381	1,929	2,401	1,949
Ambientación del local S/.	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000
Total	16,800	19,109	19,581	19,129	19,601	19,149

Elaboración Propia

El total de los egresos operativos se resume en la tabla N°123.

Tabla N°123: Egresos operativos anuales para capital de trabajo con IGV

Egresos	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Materia Prima	300,470	321,081	342,765	365,698	389,865	415,276
Materiales	56,115	60,212	63,545	67,709	71,641	76,248
Servicios	69,403	67,883	71,396	71,560	71,733	71,907
Mano de Obra	119,170	159,855	159,855	159,855	159,855	159,855
Personal Administrativo	70,385	70,385	70,385	70,385	70,385	70,385
Alquiler	96,383	181,045	181,045	181,045	181,045	181,045
Publicidad	51,227	46,548	54,541	57,759	64,201	66,376
Gastos POS	25,978	27,725	29,566	31,501	33,530	35,653
Gasto anual inscripción APDAYC	6,448	6,448	6,448	6,448	6,448	6,448
Mantenimiento	18,822	18,822	18,822	18,822	18,822	18,822
Otros gastos administrativos	16,800	19,109	19,581	19,129	19,601	19,149
Total	831,200	979,113	1,017,948	1,049,910	1,087,125	1,121,163

Elaboración Propia

Considerando todos los egresos descritos anteriormente, se calcula que la inversión en Capital de Trabajo asciende a **S/. 31,882**.

5.1.4. Cronograma de Inversiones

La tabla N°124 muestra la inversión en activos tangibles, intangibles, pre-operativos y el capital de trabajo. El total para el 2013 asciende a S/.321,150, requiriéndose una inversión adicional en el 2016 por S/.19,651.

Tabla N°124: Cronograma de inversiones pre-operativos con IGV

Inversión	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Activos Tangibles S/.	179,890			19,651			
Maquinaria y Equipos S/.	45,166			12,852			
Vehículos S/.	39,200						
Muebles y enseres S/.	27,146			6,799			
Obra civil S/.	68,378						
Activos Intangibles S/.	22,100			-			
Estudio de pre factibilidad S/.	10,000						
Software S/.	6,500						
Constitución de la empresa S/.	5,600						
Gasto pre-operativos S/.	87,278			-			
Adelanto de Alquiler S/.	84,662						
Utensilios S/.	2,616						
Capital de Trabajo S/.	31,882			-			
Capital de Trabajo S/.	31,882						
Inversión Total S/.	321,150			19,651			

Elaboración Propia

5.2. FINANCIAMIENTO

Para la inversión en activos y capital de trabajo es necesario recurrir a un financiamiento por parte de entidades financieras tales como bancos y/o cajas municipales. A continuación se presentará el detalle de los préstamos requeridos, así como el análisis para elegir la mejor opción.

5.2.1. Estructura de capital

El proyecto será impulsado por un grupo de accionistas, originando una estructura de inversión compuesta por financiamiento de entidades externas y aporte propio. El detalle de esta estructura figura en la tabla N°125.

Tabla N°125: Estructura de Capital de Inversión

Concepto	%	Monto S/.
Aportes de accionistas	75%	240,863
Financiamiento	25%	80,288
Total		321,150

Elaboración Propia

5.2.2. Financiamiento en activos fijos

El monto necesario para la inversión en activos fijos es de S/.289,268. Considerando que el aporte de accionistas, equivalente al 75% del monto total, este asciende a S/.216,951, restando un saldo de S/.72,317 a financiar. Para la evaluación del financiamiento se han considerado las siguientes entidades: Banco Financiero del Perú, La Caja Municipal de Arequipa y Mi Banco cuyas características se muestran en la tabla N°126.

Tabla N°126: Características de financiamiento en activos fijos por entidad financiera

Características	MiBanco	Caja Municipal Arequipa	Banco Financiero
Plazo	60 meses	36 meses	Hasta 48 meses
Período de Gracia	2	-	-
Financiamiento	90%	Hasta el 80%	Hasta el 70%
TEA	30%	26.08%	28%
Monto Mínimo	S/. 500	-	S/. 500
Monto Máximo	Sujeto a evaluación	S/. 80,000	S/. 40,000
Comisiones	Seguro desgravamen 0.085% y multiriesgo 0.01924%	-	Seguro desgravamen 0,07% y multiriesgo 0,07%

Elaboración Propia

Se elige a la entidad que ofrezca la menor tasa de costo efectivo anual, por lo que se evalúan los parámetros que figuran en la tabla N°127.

Tabla N°127: Costo efectivo anual para los activos fijos

Parámetro	Mi Banco	Caja Municipal de Arequipa	Banco Financiero
Monto (S/.)	S/. 72,317	S/. 72,317	S/. 72,317
Cuota (S/.)	S/. 2,231	S/. 2,814	S/. 2,491
Costo efectivo anual	32.02%	26.08%	31.12%
Monto a prestarse	-	S/. 72,317	-

Elaboración Propia

Tomando en cuenta el costo efectivo anual (obtenido en base a la TEA u a las condiciones de financiamiento propuestas por cada una de estas entidades) se

concluye que la mejor opción de financiamiento es solicitar el crédito en la Caja Municipal de Arequipa. El cronograma de pagos se muestra en la tabla N°128.

Tabla N°128: Cronograma de pagos del financiamiento en activos fijos: Caja Municipal de Arequipa

Nº Cuota	Deuda inicial S/.	Amortización S/.	Interés S/.	Cuota S/.	Deuda Final S/.
1	72,317	-1,404	-1,410	-2,814	70,913
2	70,913	-1,432	-1,383	-2,814	69,481
3	69,481	-1,460	-1,355	-2,814	68,022
4	68,022	-1,488	-1,326	-2,814	66,533
5	66,533	-1,517	-1,297	-2,814	65,016
6	65,016	-1,547	-1,268	-2,814	63,470
7	63,470	-1,577	-1,238	-2,814	61,893
8	61,893	-1,608	-1,207	-2,814	60,285
9	60,285	-1,639	-1,176	-2,814	58,646
10	58,646	-1,671	-1,144	-2,814	56,976
11	56,976	-1,703	-1,111	-2,814	55,272
12	55,272	-1,737	-1,078	-2,814	53,535
13	53,535	-1,771	-1,044	-2,814	51,765
14	51,765	-1,805	-1,009	-2,814	49,960
15	49,960	-1,840	-974	-2,814	48,120
16	48,120	-1,876	-938	-2,814	46,243
17	46,243	-1,913	-902	-2,814	44,331
18	44,331	-1,950	-864	-2,814	42,381
19	42,381	-1,988	-826	-2,814	40,393
20	40,393	-2,027	-788	-2,814	38,366
21	38,366	-2,066	-748	-2,814	36,300
22	36,300	-2,107	-708	-2,814	34,193
23	34,193	-2,148	-667	-2,814	32,045
24	32,045	-2,190	-625	-2,814	29,856
25	29,856	-2,232	-582	-2,814	27,623
26	27,623	-2,276	-539	-2,814	25,347
27	25,347	-2,320	-494	-2,814	23,027
28	23,027	-2,365	-449	-2,814	20,662
29	20,662	-2,412	-403	-2,814	18,250
30	18,250	-2,459	-356	-2,814	15,792
31	15,792	-2,507	-308	-2,814	13,285
32	13,285	-2,555	-259	-2,814	10,730
33	10,730	-2,605	-209	-2,814	8,125
34	8,125	-2,656	-158	-2,814	5,468
35	5,468	-2,708	-107	-2,814	2,761
36	2,761	-2,761	-54	-2,814	-

Elaboración Propia

5.2.3. Financiamiento en capital de trabajo

El monto que se necesita para la inversión en capital de trabajo es de S/.31,882. Considerando que el aporte de accionistas, equivalente al 75% del monto total, asciende a S/. 23,911, el monto a financiar será de S/.7,970. Las características de financiamiento y el costo anual del capital de trabajo se encuentran en las tablas 129 y 130.

Tabla N°129: Características de financiamiento en capital de trabajo por entidad financiera

Características	MiBanco	Caja Municipal Arequipa	Banco Financiero
Plazo	Hasta 24 meses	Hasta 18 meses	Hasta 18 meses
Período de Gracia	2	-	-
Financiamiento	Hasta 100%	-	-
TEA	38%	38.48%	35%
Monto Mínimo	S/. 300	-	S/. 500
Monto Máximo	Sujeto a evaluación	S/. 30,000	S/. 40,000
Comisiones	Seguro desgravamen 0.085% y multiriesgo 0.01924%	-	Seguro desgravamen 0,07% y multiriesgo 0,07%

Elaboración Propia

Tabla N°130: Costo efectivo anual para el capital de trabajo

Parámetro	Mi Banco	Caja Municipal de Arequipa	Banco Financiero
Monto (S/.)	S/. 7,970	S/. 7,970	S/. 7,970
Cuota (S/.)	S/. 445	S/. 567	S/. 567
Costo efectivo anual	40.44%	38.48%	38.50%
Monto a prestarse	-	S/. 7,970	-

Elaboración Propia

Considerando el costo efectivo anual se concluye que se solicitará el préstamo en la Caja Municipal de Arequipa. El cronograma de pagos se muestra en la tabla N°131.

Tabla N°131: Cronograma de pagos del financiamiento en capital de trabajo: Caja Municipal de Arequipa

N°	Deuda	Amortización	Interés	Cuota S/.	Deuda
1	7,970	-348	-219	-567	7,622
2	7,622	-358	-210	-567	7,265
3	7,265	-368	-200	-567	6,897
4	6,897	-378	-190	-567	6,519
5	6,519	-388	-179	-567	6,131
6	6,131	-399	-169	-567	5,733
7	5,733	-410	-158	-567	5,323
8	5,323	-421	-146	-567	4,902
9	4,902	-433	-135	-567	4,469
10	4,469	-444	-123	-567	4,025
11	4,025	-457	-111	-567	3,568
12	3,568	-469	-98	-567	3,099
13	3,099	-482	-85	-567	2,617
14	2,617	-495	-72	-567	2,122
15	2,122	-509	-58	-567	1,613
16	1,613	-523	-44	-567	1,090
17	1,090	-537	-30	-567	552
18	552	-552	-15	-567	-

Elaboración Propia

5.3. PRESUPUESTO

Considerando la información recolectada en los capítulos anteriores: precios, cantidades requeridas y costos unitarios, se podrá determinar los presupuestos de ingresos y egresos para CriRollo.

5.3.1. Presupuesto de ingresos

Los ingresos se calculan según la demanda del proyecto, los precios establecidos y los descuentos en ventas previamente comentados. El cálculo para todo el horizonte del proyecto se muestra en la tabla N°132.

Tabla N°132: Ingresos por ventas durante horizonte del proyecto con IGV (en Nuevos soles)

Ventas Netas	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Ventas	1,142,318	1,219,973	1,301,766	1,387,779	1,477,950	1,572,300
Ventas después de Merma (3%)	1,109,990	1,185,448	1,264,926	1,348,505	1,436,124	1,527,804
Descuento en ventas	-7,272	-7,776	-8,304	-8,832	-9,408	-10,008
Total (S/.)	1,102,718	1,177,672	1,256,622	1,339,673	1,426,716	1,517,796

Elaboración Propia

Además, existen otros ingresos al finalizar el proyecto por concepto de venta de activos tangibles e intangibles, presentado en la tabla N°133.

Tabla N°133: Otros Ingresos con IGV (en Nuevos soles)

Otros ingresos	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Vehículos						11,120
Maquinaria y Equipos						20,075
Muebles y enseres						13,446
Equipos de procesamiento de datos						644
Venta Activos S/.						45,284

Elaboración Propia

5.3.2. Presupuesto de egresos

Los egresos de CriRollo se originan de los costos de venta, gastos administrativos, gasto de venta y gastos financieros.

Antes de ingresar al detalle de los egresos, se expone el detalle de distribución del egreso por concepto de alquileres. El local de producción, como su nombre lo dice, es utilizado netamente para producción de los alimentos por lo cual el 100% del mismo será asignado como gastos de fabricación dentro del costo de venta. En la tabla N° 134 se muestra la inversión por alquiler del local de producción:

Tabla N°134: Inversión en Alquiler Local de Producción (en Nuevos soles)

Alquiler Local de Producción	14,651	17,581	17,581	17,581	17,581	17,581
Gastos de fabricación S/.	14,651	17,581	17,581	17,581	17,581	17,581

Elaboración Propia

El local comercial es distribuido en base al espacio utilizado para actividades de producción, administración y de venta. La asignación de espacios y el monto total asignado a cada rubro se muestran en las tablas N°135 y N°136.

Tabla N°135: Distribución de área del Local Comercial

Áreas en m2	Producción	Administrativo	Venta
Cocina	16.6		
Área Administrativa		2.7	
SSHH Personal		4.7	
Almacén Limpieza		0.8	
Área Atención al cliente			20.9
Área de consumo de los clientes			44.7
SSHH Cliente - Hombres			2.7
SSHH Cliente - Damas			2.7
Pasillo			5.0
Módulo de recepción			3.8
Total	16.6	8.2	79.9
%	16%	8%	76%

Elaboración Propia

Tabla N°136: Distribución de inversión del alquiler del Local Comercial

Alquiler Local Comercial	81,732	163,464	163,464	163,464	163,464	163,464
Gastos de Venta S/.	62,373	124,746	124,746	124,746	124,746	124,746
Gastos de fabricación S/.	12,963	25,927	25,927	25,927	25,927	25,927
Gastos Administrativos S/.	6,396	12,792	12,792	12,792	12,792	12,792

Elaboración Propia

- Costo de venta: Son aquellos costos que intervienen directamente en la producción de los *wraps*, complementos, bebidas o combos. Los resultados se muestran en la tabla N°137.

Tabla N°137: Costo de ventas con IGV (en Nuevos soles)

Costo de Venta	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Materia Prima	300,470	321,081	342,765	365,698	389,865	415,276
Materiales directos	47,275	50,663	54,136	57,778	61,841	65,918
Mano de obra directa	100,270	140,955	140,955	140,955	140,955	140,955
Gastos de fabricación	66,652	80,900	84,034	84,179	84,327	84,479
Materiales indirectos	1,782	1,918	2,057	2,202	2,350	2,502
Mano de obra indirecta	18,900	18,900	18,900	18,900	18,900	18,900
Servicios (Producción)	18,356	16,575	19,570	19,570	19,570	19,570
Alquiler (Producción)	27,614	43,508	43,508	43,508	43,508	43,508
Total S/.	514,667	593,600	621,890	648,610	676,988	706,629

Elaboración Propia

- Gastos administrativos: Considera todos los gastos que no participan directamente en la producción, y sin embargo, son necesarios para la venta de productos. Éstos se muestran en la tabla N°138.

Tabla N°138: Gasto administrativo con IGV (en Nuevos soles)

Gastos Administrativos	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Personal administrativo	70,385	70,385	70,385	70,385	70,385	70,385
Servicios (Administración)	51,046	51,308	51,826	51,990	52,163	52,337
Mantenimiento	18,822	18,822	18,822	18,822	18,822	18,822
Materiales de Seguridad y Limpieza	7,059	7,632	7,353	7,730	7,451	7,828
Uniforme Personal	4,800	5,200	5,200	5,200	5,200	5,200
Reposición Utensilios	-	1,909	2,381	1,929	2,401	1,949
Reacondicionamiento local comercial	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000
Gasto anual inscripción APDAYC	6,448	6,448	6,448	6,448	6,448	6,448
Alquiler (Administración)	6,396	12,792	12,792	12,792	12,792	12,792
Total S/.	176,956	186,494	187,206	187,294	187,661	187,760

Elaboración Propia

- Gasto de Ventas: Incluye los gastos de promoción y publicidad, un gasto fijo y una comisión del 5% de las ventas por uso de POS.

Tabla N°139: Gasto de ventas con IGV (en Nuevos soles)

Gasto de Ventas	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Promoción y Publicidad	51,227	46,548	54,541	57,759	64,201	66,376
Alquiler (Venta)	62,373	124,746	124,746	124,746	124,746	124,746
Comisión 5% Ventas POS	25,702	27,449	29,290	31,225	33,254	35,377
Gasto fijo POS	276	276	276	276	276	276
Total S/.	139,578	199,019	208,852	214,006	222,476	226,774

Elaboración Propia

- Gasto financieros: Gastos que corresponden a los intereses generados por la deuda de los activos fijos y el capital de trabajo. Se muestran en la tabla N°140.

Tabla N°140: Gasto financieros con IGV (en Nuevos soles)

Gastos Financieros	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Intereses S/.	16,929	10,399	3,918	-	-	-

Elaboración Propia

5.3.3. Punto de equilibrio

En base a los costos totales de producción (sean fijos o variables) se obtiene el nivel de producción mínimo requerido para no incurrir en pérdidas. Para ello se ha calculado el punto de equilibrio por categoría de producto considerando su margen de contribución y participación en el negocio.

- Costos fijos: Considera los sueldos de la mano de obra directa e indirecta, alquiler, gastos de mantenimiento, publicidad, promoción y el gasto fijo del servicio de POS (ver la tabla N°141).

Tabla N°141 Costos fijos durante vida útil con IGV (en Nuevos soles)

Costo Fijo	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Mano de obra directa	100,270	140,955	140,955	140,955	140,955	140,955
Mano de obra indirecta	18,900	18,900	18,900	18,900	18,900	18,900
Costo de administración	119,514	122,395	122,588	122,513	122,706	122,631
Gastos Indirectos	103,413	124,182	127,695	127,859	128,033	128,206
Gasto de Ventas	139,578	199,019	208,852	214,006	222,476	226,774
Total S/.	481,674	605,451	618,990	624,233	633,070	637,466

Elaboración Propia

- Costos variables: Consideran los gastos variables por categoría de producto, basados en los costos unitarios en materia prima, servicios y mano de obra tal como muestra la tabla N°142.

Tabla N°142: Inversión en costos variables por categoría

Costo Variable	MP	Materiales	Costo S/.
Bebida	S/. 0.48	S/. 0.20	S/. 0.69
Complemento	S/. 0.47	S/. 0.16	S/. 0.63
Wrap	S/. 1.71	S/. 0.26	S/. 1.97
Combos	S/. 2.66	S/. 0.45	S/. 3.12

Elaboración Principal

La tabla N°140 muestra los resultados del punto de equilibrio multiproducto para el año 2014 (en el Anexo 14 se encuentra el resto de años para todo el horizonte del proyecto).

Tabla N°143: Punto de equilibrio Multiproducto para el 2014 (en Nuevos soles)

Punto de Equilibrio 2014	Bebida	Complemento	Wrap	Combos
Porcentaje de participación	27.9%	19.5%	27.9%	24.7%
Total costos fijos	481674			
Precio de venta por unidad	2.46	3.34	8.39	11.78
Costo por unidad	0.69	0.63	1.97	3.12
Margen de contribución unitario	1.77	2.71	6.42	8.66
Margen de contribución ponderados	0.49	0.53	1.79	2.14
Margen de contribución total ponderado	97172			
Unidades mínimas a producir	27,102	18,930	27,102	24,039

Elaboración Principal

El resultado muestra que para no incurrir en pérdidas, en el año 2014 se requiere una venta mínima de 27,102 *wraps*, 27,102 bebidas, 18,930 complementos y 24,039 combos (*wrap* + bebida + complemento).

5.4. ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS

Los estados financieros proyectados para CriRollos ayudarán a evaluar el comportamiento de la empresa durante el horizonte del proyecto.

5.4.1. Estado de Situación Financiera (Balance General)

A continuación se presenta el Estado de Situación Financiera de CriRollo para todo el horizonte del proyecto en la tabla N° 144 según el formato oficial de la Superintendencia del Mercado de Valores (SMV).

Tabla N°144: Estado de Situación Financiera (en Nuevos Soles)

Estado de Situación Financiera							
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Activos							
Activos Corrientes							
Efectivo y Equivalentes al Efectivo	31,882	195,919	233,214	278,916	404,420	558,876	794,063
Cuentas por cobrar comerciales y otras cuentas por cobrar	0	0	0	0	0	0	0
Otros Activos no financieros	43,271	0	0	0	0	0	0
Total Activos Corrientes Distintos de los Activos o Grupos de Activos para su Disposición Clasificados como Mantenidos para la Venta o para Distribuir a los Propietarios	75,153	195,919	233,214	278,916	404,420	558,876	794,063
Activos no Corrientes o Grupos de Activos para su Disposición Clasificados como Mantenidos para la Venta o como Mantenidos para Distribuir a los Propietarios	0	0	0	0	0	0	0
Total Activos Corrientes	75,153	195,919	233,214	278,916	404,420	558,876	794,063
Activos No Corrientes							
Cuentas por cobrar comerciales y otras cuentas por cobrar	0	0	0	0	0	0	0
Propiedades, Planta y Equipo (neto)	152,450	135,835	119,220	119,258	101,143	84,328	0
Otros Activos no financieros	93,547	0	0	0	0	0	0
Total Activos No Corrientes	245,997	135,835	119,220	119,258	101,143	84,328	0
TOTAL DE ACTIVOS	321,150	331,754	352,434	398,174	505,563	643,205	794,063
Pasivos y Patrimonio							
Pasivos Corrientes							
Otros Pasivos Financieros	80,288	56,635	29,856	0	0	0	0
Cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar	0	0	0	0	0	0	0
Total de Pasivos Corrientes distintos de Pasivos incluidos en Grupos de Activos para su Disposición Clasificados como Mantenidos para la Venta	80,288	56,635	29,856	0	0	0	0
Total Pasivos Corrientes	80,288	56,635	29,856	0	0	0	0
Pasivos No Corrientes							
Cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar	0	0	0	0	0	0	0
Total Pasivos No Corrientes	0						
Total Pasivos	80,288	56,635	29,856	0	0	0	0
Patrimonio							
Capital Emitido	240,863	240,863	240,863	240,863	240,863	240,863	240,863
Resultados Acumulados	0	34,257	81,716	157,312	264,701	402,342	553,200
Otras Reservas de Patrimonio	0	0	0	0	0	0	0
Total Patrimonio	240,863	275,119	322,578	398,174	505,563	643,205	794,063
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	321,150	331,754	352,434	398,174	505,563	643,205	794,063

Elaboración Propia

Se puede apreciar que para el último año de operación, el monto total de activos y/o pasivos y patrimonio asciende a S/.794,063, es decir, 147% mayor al valor inicial del año 2013.

5.4.2. Estado de Resultados (Estado de Ganancias y Pérdidas)

Este estado financiero incluye el ingreso por ventas y otros ingresos, costo de ventas, gastos administrativos, gasto de venta, gastos financieros, las depreciaciones y amortizaciones, así como el Impuesto a la Renta.

Con ello se podrá obtener el resultado del período para los seis años de vida útil del proyecto como se visualiza en la tabla N°145 en el formato oficial de la SMV.

Tabla N°145: Estado de Resultados durante vida útil sin IGV (en Nuevos Soles)

Estado de Resultados						
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Ingresos de actividades ordinarias	934,507	998,027	1,064,934	1,135,316	1,209,081	1,286,268
Costo de Ventas	-458,549	-534,072	-558,047	-580,691	-604,740	-629,859
Ganancia (Pérdida) Bruta	475,958	463,955	506,887	554,625	604,341	656,408
Gastos de Ventas y Distribución	-131,721	-191,876	-200,490	-205,153	-212,641	-216,607
Gastos de Administración	-242,172	-177,266	-177,869	-177,944	-178,255	-178,339
Otras ganancias (pérdidas)	-36,198	-16,615	-16,615	-18,115	-16,815	-45,952
Ganancia (Pérdida) por actividades de operación	65,867	78,197	111,913	153,413	196,630	215,511
Gastos Financieros	-16,929	-10,399	-3,918	0	0	0
Resultado antes de Impuesto a las Ganancias	48,938	67,799	107,995	153,413	196,630	215,511
Impuesto a la Renta	-14,681	-20,340	-32,398	-46,024	-58,989	-64,653
Ganancia (Pérdida) Neta de Operaciones Continuas	34,257	47,459	75,596	107,389	137,641	150,858
Ganancia (Pérdida) Neta del Ejercicio	34,257	47,459	75,596	107,389	137,641	150,858

Elaboración Propia

5.4.3. Estado de Flujos de Efectivo (Flujo de Caja)

A continuación se presenta el Estado de Flujos de Efectivo para todo el horizonte del proyecto en la tabla N°146. Al igual que en los Estados Financieros anteriores, se aplica el formato vigente dado por la SMV.

Tabla N°146: Estado de Flujos de Efectivo 2013 – 2019 (en Nuevos Soles)

Estado de Flujos de Efectivo							
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Venta de Bienes y Prestación de Servicios	0	1,102,718	1,177,672	1,256,622	1,339,673	1,426,716	1,517,796
Proveedores de Bienes y Servicios	0	-514,667	-593,600	-621,890	-648,610	-676,988	-706,629
Otros Pagos de Efectivo Relativos a la Actividad de Operación	0	-316,534	-385,514	-396,058	-401,300	-410,137	-414,534
Flujos de efectivo y equivalente al efectivo procedente de (utilizados en) operaciones	0	271,518	198,558	238,674	289,763	339,590	396,633
Impuesto a la Renta	0	-14,681	-20,340	-32,398	-46,024	-58,989	-64,653
Otros cobros (pagos) de efectivo	0	-52,217	-103,746	-107,149	-118,235	-126,145	-142,078
Flujos de Efectivo y Equivalente al Efectivo Procedente de (Utilizados en) Actividades de Operación	0	204,619	74,473	99,127	125,504	154,456	189,902
Venta de Propiedades, Planta y Equipo	0	0	0	0	0	0	45,284
Compra de Propiedades, Planta y Equipo	-179,890	0	0	-19,651	0	0	0
Compra de Activos Intangibles	-109,378	0	0	0	0	0	0
Flujos de Efectivo y Equivalente al Efectivo Procedente de (Utilizados en) Actividades de Inversión	-289,268	0	0	-19,651	0	0	45,284
Obtención de Préstamos	80,288	0	0	0	0	0	0
Emisión de Acciones	240,863	0	0	0	0	0	0
Amortización o pago de Préstamos	0	-23,653	-26,779	-29,856	0	0	0
Intereses pagados	0	-16,929	-10,399	-3,918	0	0	0
Flujos de Efectivo y Equivalente al Efectivo Procedente de (Utilizados en) Actividades de Financiación	321,150	-40,582	-37,178	-33,774	0	0	0
Aumento (Disminución) Neto de Efectivo y Equivalente al Efectivo, antes de las Variaciones en las Tasas de Cambio	31,882	164,037	37,295	45,702	125,504	154,456	235,186
Aumento (Disminución) Neto de Efectivo y Equivalente al Efectivo	31,882	164,037	37,295	45,702	125,504	154,456	235,186
Efectivo y Equivalente al Efectivo al Inicio del Ejercicio	0	31,882	195,919	233,214	278,916	404,420	558,876
Efectivo y Equivalente al Efectivo al Finalizar el Ejercicio	31,882	195,919	233,214	278,916	404,420	558,876	794,063

Elaboración Propia

Para contar con un punto de referencia, se calculó el costo de oportunidad de capital (COK) mediante el modelo de Valorización de Activos de Capital (CAPM):

$$\text{COK} = \beta \text{ apalancada} * (\text{Rm} - \text{Rf}) + \text{Rf} + \text{Rpais}$$

En donde:

- β no apalancada = 1.05 (según dato del profesor A. Damodaran en base al promedio de 65 firmas del sector Restaurantes de Estados Unidos en enero de 2013)
- $R_m - R_f$: Prima por riesgo de mercado = 6.50% (según estudio realizado por IESE Business School en junio 2013)
- R_f : Tasa libre de riesgo = 3.52% (bonos del tesoro americano de 30 años a junio 2013)
- $R_{país}$: Riesgo país = 1.80% (según EMBI+ Perú a junio 2013)

Además, dado que parte del financiamiento del proyecto será por deuda con terceros, se estima la Beta apalancada como:

$$\beta \text{ apalancada} = \beta \text{ no apalancada} * (1 + (1 - T) * (D/C))$$

Dónde:

- T: Tasa efectiva de impuesto = 30%
- D/C: Ratio deuda capital del proyecto = 33.33%

Por lo tanto: $B = 1.05 * (1 + (1-30%) * 33.33\%) = 1.295$

De esta manera el costo de oportunidad es:

$$COK = 1.295 * 6.50\% + 3.52\% + 1.80\% = 13.74\%$$

En la tabla N°147, a partir del costo del financiamiento y el costo de oportunidad del accionista, se calcula el costo ponderado de capital, el cual resulta un valor igual a 14.99%.

Tabla N°147: Costo ponderado de capital del proyecto

Descripción	Monto S/.	Ponderado %	Costo anual	Costo d.i.
Deuda	80,288	25%	26.8%	18.74%
Capital Propio	240,863	75%	13.7%	13.74%
TOTAL	321,150	100%	WACC	14.99%

Elaboración Propia

Finalmente, en la tabla N°148 se presentan los flujos de caja económico y financiero del proyecto, seguido de los indicadores financieros de Tasa Interna de Retorno (TIR) y Valor Presente Neto (VPN) en la tabla N°149, con lo cual se evalúa la rentabilidad del proyecto.

Tabla N°148: Flujo de Caja Económico y Financiero del Proyecto

Flujo del Proyecto							
Descripción	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Ingresos	0	1,102,718	1,177,672	1,256,622	1,339,673	1,426,716	1,594,962
Ingreso Ventas	0	1,102,718	1,177,672	1,256,622	1,339,673	1,426,716	1,517,796
Liquidación de Activos	0	0	0	0	0	0	45,284
Recuperación Capital de Trabajo	0	0	0	0	0	0	31,882
Costos Inversión	-321,150	0	0	-19,651	0	0	0
Adquisición de Activos	-201,990	0	0	-19,651	0	0	0
Gastos Pre Operativos	-87,278	0	0	0	0	0	0
Capital de Trabajo	-31,882						
Costo de Producción	0	-514,667	-593,600	-621,890	-648,610	-676,988	-706,629
Materia Prima y Materiales		-347,745	-371,744	-396,901	-423,476	-451,706	-481,194
Mano de Obra Directa		-100,270	-140,955	-140,955	-140,955	-140,955	-140,955
Gasto de Fabricación		-66,652	-80,900	-84,034	-84,179	-84,327	-84,479
Gasto de Administración	0	-176,956	-186,494	-187,206	-187,294	-187,661	-187,760
Gasto de Ventas	0	-139,578	-199,019	-208,852	-214,006	-222,476	-226,774
Impuesto General a las Ventas	0	-52,217	-103,746	-107,149	-118,235	-126,145	-142,078
Impuesto a la Renta	0	-19,760	-23,459	-33,574	-46,024	-58,989	-64,653
Flujo de Caja Económico	-321,150	199,541	71,353	78,300	125,504	154,456	267,068
Principal	80,288	0	0	0	0	0	0
Amortización	0	-23,653	-26,779	-29,856	0	0	0
Intereses	0	-16,929	-10,399	-3,918	0	0	0
Escudo Fiscal	0	5,079	3,120	1,175	0	0	0
Financiamiento Neto	80,288	-35,503	-34,058	-32,598	0	0	0
Flujo de Caja Financiero	-240,863	164,037	37,295	45,702	125,504	154,456	267,068

Elaboración Propia

Tabla N°149: Indicadores de rentabilidad del proyecto

FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	
TIRE	37.2%
VPNE S/.	221,999
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	
TIRF	41.9%
VPNF S/.	242,767

Elaboración Propia

De esta manera se obtiene un VPN económico y financiero mayor cero, así como una TIRE de 37.2% y una TIRF de 41.9%, los cuales al ser mayores al costo oportunidad del accionista (14%), reflejan que el negocio es rentable.

5.5. EVALUACIÓN DEL PROYECTO

5.5.1. Indicadores de Rentabilidad

- Valor presente neto (VPNF): El valor presente neto financiero es de S/.242,767 mayor a cero, por lo cual puede afirmarse que CriRollo es un proyecto rentable.

- Tasa interna de retorno (TIRF): Se obtuvo una tasa interna de retorno financiera es de 41.9%, que es mayor al costo de oportunidad del accionista (14%), por lo que se concluye que CriRollo es rentable.
- Período de recuperación de la inversión (PRI): El flujo de caja financiero muestra que el período de recuperación de la inversión en el año 2013 será a partir del 2016, es decir, al tercer año operativo.
- Otros indicadores financieros a considerar para CriRollo son el ROE, ROA y Rentabilidad sobre las Ventas, los cuales miden la rentabilidad del proyecto.

Tabla N°150: Indicadores financieros a lo largo de la vida útil del proyecto

Indicador	2014	2015	2016	2017	2018	2019
ROE	12%	15%	19%	21%	21%	19%
ROA	10%	13%	19%	21%	21%	19%
Rentabilidad sobre Ventas	4%	5%	7%	9%	11%	12%

Elaboración Propia

- El ROE señala que la ganancia del primer año será de 12% respecto al patrimonio, alcanzando niveles de hasta 21% durante los años 2017 y 2018. Para el final del proyecto, el ROE es de 19%.
- El ROA indica una ganancia de 10% para el primer año respecto a los activos, incrementándose a partir del segundo año, generando una utilidad de 19% sobre los activos para el 2019.
- La rentabilidad sobre las ventas refleja una ganancia de 4% para el primer año respecto a las ventas, llegando a generar una utilidad de 0.12 por cada sol vendido para el año 2019.

5.5.2. Análisis de sensibilidad

Primero se realiza un análisis de variables independientes tomando como referencia tres parámetros: la demanda de por producto, el precio de venta y los precios de la materia prima.

Demanda por producto: Dado a que afecta directamente a la rentabilidad del negocio, se realiza el análisis de sensibilidad en la tabla N°151. Se estresa la variable en mención considerado dos escenarios pesimistas en una reducción de 5% y 8% de la misma. De este último escenario, se puede concluir que al darse una disminución en la demanda mayor o igual a 8%, el proyecto deja de ser rentable.

Tabla N°151: Análisis de sensibilidad: variación de demanda

Escenario	Variación	VAN S/.	TIR	TMAR	Aceptable
Esperado	0%	242,767	41.9%	13.7%	SI
Pesimista	-5%	93,925	24.9%	13.7%	SI
Pesimista	-8%	-5,236	13.1%	13.7%	NO

Elaboración Propia

Precio de venta: La variación del precio de venta que CriRollo ofrece a sus clientes también afecta directamente la rentabilidad del proyecto. De manera similar al análisis anterior, en la tabla N°152 se estresa la variable en escenarios pesimistas en donde se reduce el precio en 5% y 9%. Para este caso, el proyecto deja de ser rentable al reducirse el precio de venta en un porcentaje mayor o igual a 9%.

Tabla N°152: Análisis de sensibilidad: variación de precio de venta

Escenario	Variación	VAN S/.	TIR	TMAR	Aceptable
Esperado	0%	242,767	41.9%	13.7%	SI
Pesimista	-5%	98,019	25.4%	13.7%	SI
Pesimista	-9%	-31,263	10.0%	13.7%	NO

Elaboración Propia

Precios de la Materia Prima: Por último, en la tabla N°153 se muestran escenarios pesimistas en donde el precio de toda materia prima incrementa en 15% y 29%. Se concluye que al incrementarse este precio en un valor mayor o igual a 29% el proyecto deja de ser rentable.

Tabla N°153: Análisis de sensibilidad: variación precio de materia prima

Escenario	Variación	VAN S/.	TIR	TMAR	Aceptable
Esperado	0%	242,767	41.9%	13.7%	SI
Pesimista	15%	120,769	27.9%	13.7%	SI
Pesimista	29%	-2,303	13.5%	13.7%	NO

Elaboración Propia

En el segundo análisis de sensibilidad se estresan las tres variables consideradas anteriormente y se combinaron para ver el efecto que tienen de manera conjunta en la rentabilidad del proyecto.

Variación de los 3 factores: Para este análisis se han considerado variaciones de -2.5% para el precio de venta y demanda, y de +10% en el costo de materia prima. Se observa que el efecto de reducción en la demanda del producto es mayor al del efecto de reducción en el precio de venta del producto, y que el efecto de incremento en el precio de la materia prima es mucho menor al de las otras dos variables. Como se

puede apreciar, el proyecto permanece rentable incluso bajo el efecto de las tres variables de manera conjunta.

Tabla N°154: Análisis de sensibilidad: variación de los tres factores

Escenario	Precio	Materia Prima	Demanda	VAN S/.	TIR	TMAR	Aceptable
Esperado	0%	0%	0%	242,767	41.9%	13.7%	SI
Pesimista	-2.5%	10%	0%	89,061	24.3%	13.7%	SI
Pesimista	-2.5%	0%	-2.5%	97,832	25.4%	13.7%	SI
Pesimista	0%	10%	-2.5%	86,985	24.0%	13.7%	SI
Pesimista	-2.5%	10%	-2.5%	8,659	14.8%	13.7%	SI

Elaboración Propia

Adicionalmente, se realiza el análisis de un escenario en base a variables de inflación, aumentos salariales anuales para el personal y, posteriormente, se analiza qué tanto puede amortiguar el efecto de las estas variables un incremento en el precio de venta del producto.

Efecto de inflación y aumento salarial anual en los puestos de administrador y cocinero

Se considera por efecto de inflación un incremento de 2% en los precios de todos los insumos excepto para los insumos pollo, carne y la tortilla de maíz, para los cuales dado la sensibilidad que poseen hoy en día, se considera un aumento del 5%. A continuación, en la tabla N°155, se muestran las variaciones anuales simuladas en los precios de los principales insumos.

Tabla N°155: Variación de precio de los insumos por efecto de la inflación

Variación en Precios de Insumos por efecto de Inflación						
Insumo	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Pollo Kg	8.79	9.23	9.69	10.18	10.68	11.22
Tortilla unidad	0.63	0.66	0.69	0.73	0.76	0.80
Bistec Kg	21.97	23.07	24.22	25.43	26.70	28.04

Elaboración Propia

También se considera el efecto de un incremento salarial de 5% para los cocineros y el administrador. Estas variaciones anuales se muestran en la tabla N°156:

Tabla N°156: Incremento anual del salario de los cocineros y administrador

Variación en Sueldo Mensual S/. para Administrador y Cocinero					
2014	2015	2016	2017	2018	2019
3,000.00	3,150.00	3,307.50	3,472.88	3,646.52	3,828.84

Elaboración Propia

Se observa que el efecto de inflación reduce la TIR en un 22%, el efecto de los aumentos salariales impacta la TIR en un 4% y que de manera conjunta, reducen la

TIR hasta en un 31%. Es en este último escenario en donde el negocio deja de ser rentable. El detalle se muestra a continuación en la tabla N°157.

Tabla N°157: Análisis de sensibilidad: considerando los efectos de la inflación y aumento salarial

Escenario	Inflación	Precio Vta	Salarios	VAN S/.	TIR	TMAR	Aceptable
Esperado	0%	0%	0%	242,767	41.9%	13.7%	SI
Pesimista	2% y 5%	0%	0%	37,594	19.7%	13.7%	SI
Pesimista	0%	0%	5%	192,261	37.4%	13.7%	SI
Pesimista	2% y 5%	0%	5%	-14,876	11.0%	13.7%	NO

Elaboración Propia

Luego de ver el impacto que poseen estas variables en la rentabilidad del proyecto, se evalúa la opción de incrementar el precio de venta con el fin de contrarrestar el impacto.

Manteniendo una tasa de incremento de 1% anual en los precios de venta, se tendrían los siguientes precios promedio, mostrados en la tabla N°158.

Tabla N°158: Variación de precio de venta anual

Variación en Precios de Productos por consecuencia de Inflación						
Producto	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Bebida	2.90	2.93	2.96	2.99	3.02	3.05
Complemento	3.90	3.94	3.98	4.02	4.06	4.10
Wrap	9.90	10.00	10.10	10.20	10.30	10.40
Combo	13.90	14.04	14.18	14.32	14.46	14.61

Elaboración Propia

En la tabla N°159 se puede apreciar que esta medida hace que el negocio vuelva a ser rentable, sin embargo la TIR se reduciría a 20%, valor menor a lo proyectado inicialmente. Para mantener una rentabilidad similar a la pronosticada inicialmente bajo los efectos de inflación e incremento salarial, el incremento en el precio de venta anual deberá ser de 4%.

Tabla N°159: Análisis de sensibilidad: considerando los efectos de la inflación y variación de precios y salarios

Escenario	Inflación	Precio Vta	Salarios	VAN S/.	TIR	TMAR	Aceptable
Esperado	0%	0%	0%	242,767	41.9%	13.7%	SI
Combinado	2% y 5%	1%	5%	54,885	22.1%	13.7%	SI
Combinado	2% y 5%	4%	5%	268,952	43.6%	13.7%	SI

Elaboración Propia

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

La existencia de una oportunidad de negocio favorable se evidencia en el primer capítulo por factores macro y micro ambientales. El aspecto más destacado está dado por los grandes cambios socioculturales que se han dado a través del tiempo, como por ejemplo, el notable incremento en la participación de la mujer en la PEA, el ritmo de vida más acelerado que viven actualmente muchos limeños y el boom gastronómico que hoy en día es motivo de orgullo para todos los peruanos. Si bien la participación del sector hoteles y restaurantes respecto al PBI del país se mantiene en una razón estable (3.7% y 4% desde el año 2000), ésta viene creciendo a un ritmo similar al del PBI (crecimiento anual mayor al 6%) por lo que es un buen indicio para los negocios de este sector. Por otro lado, se ha definido que la estrategia genérica es la de diferenciación, la cual se apoya de un nivel constante de innovación y fidelización del cliente por medio de la calidad de los productos y servicios brindados al cliente.

De acuerdo a la investigación de mercado y los niveles socio-económicos de Lima Metropolitana a los que se quiere hacer llegar el producto (NSE A, B y C), se concluye que es conveniente ubicarse en Lima Moderna, perfil zonal con mayor concentración de los NSE A, B y C y que representa el 37% de la población de estos NSE en Lima Metropolitana. Este último dato fue relevante para poder obtener la demanda del proyecto que equivale a 193 *wraps* diarios durante el primer año de operación (70,338 anuales). Con respecto a la publicidad y promoción, se utilizarán medios virtuales como avisos en Facebook, la creación de una página *web*, e incluso se lanzará una aplicación móvil para *smartphones* (App), de manera que los clientes puedan interactuar con CriRollo. Por último, luego de realizar un *benchmark* con los competidores, se determinó que los precios de los productos serían los siguientes: *wrap* individual: S/.9.90, combo: S/. 13.90, bebida: S/. 2.90 y complemento: S/. 3.90. Cabe resaltar que se decidió que los productos de la categoría *wraps* y combos tengan el mismo precio para dar a entender que todos los productos son de calidad y deben tener un valor similar para el cliente, a pesar de que sus costos de producción difieran.

El uso de un local dedicado a la producción y otro a la atención al público brinda ventajas como el manejo de un esquema fábrica, mantener el local de atención lejos de la mezcla de aromas que se puedan originar en la producción masiva que se dará en el local de producción, ahorro en costos por alquiler y de espacio en el local comercial, que será aprovechado para el acondicionamiento del mismo. El local comercial será un *stand alone* pues al tratarse de una nueva marca, necesita mayor posicionamiento mediante una buena ubicación, un local limpio, agradable, con espacio para sentarse y empleados de trato amable. Todos esos atributos pueden distinguirse en un *stand alone* mejor que en un *food court*. Asimismo, analizando costos, un establecimiento de 80 m² en un centro comercial como Larcomar tiene un costo por m² mayor al de colocar un *stand alone* en Miraflores en una zona con alto tránsito durante toda la semana. Se decide ubicar el local comercial en Miraflores en medio de una avenida muy transitada y con locales de trabajo y comerciales a su alrededor, y el local de producción en Surquillo, cerca de un mercado mayorista y con una vía rápida de acceso al local comercial (ver ranking de factores). En cuanto a la producción, se llegarán a producir en el último año del proyecto (2019) las siguientes cantidades por categoría: 56,390 *wraps*, 50,012 combos (*wrap* + bebida + complemento), 56,390 bebidas y 39,386 complementos para poder cumplir con la demanda planificada.

La empresa CriRollo se define como una Sociedad Anónima Cerrada ya que permite incluir más de un accionista, realizar aportes al capital de la empresa tanto en dinero como en tecnología e intangibles, no es necesario invertir en el mercado de valores (por lo que el traspaso de acciones se da en la junta de accionistas) y los socios tienen derecho de adquisición preferente. El régimen tributario será el del Régimen General pues los ingresos superan los S/. 525,000 anuales. Asimismo, el régimen laboral tendrá modalidad de contratación de personal con contratos a plazo fijo de 3 meses para el personal operativo y, respecto al personal administrativo, por un período indeterminado. En cuanto a la estructura de la organización, se contratará los siguientes puestos: cocinero, asistente de cocina, cajero, generalista y empleado de mantenimiento. Se contratarán los servicios de contabilidad, diseño gráfico, consultoría externa (calidad del servicio) y seguridad.

La inversión requerida para la puesta en marcha del proyecto será de S/. 321,150, que incluye activos fijos y capital de trabajo. Se optó por buscar un financiamiento del 25% en entidades financieras para garantizar un menor riesgo de los accionistas, cuyo costo

de oportunidad es de 14%. El proyecto resulta ser viable económicamente y financieramente, con un período de recuperación de tres años. El VPN resultante es de S/.242,767 y la TIR 41.9%, lo que refleja que el proyecto tiene una rentabilidad muy positiva pues el VPN es mayor a cero y el TIR es mayor al costo de oportunidad de los accionistas. Con respecto a la evaluación de los factores más sensibles del negocio, la rentabilidad del proyecto se muestra más voluble ante efectos de inflación, lo cual tiene por consecuencia el incremento en los precios de los insumos, llegando a reducir la TIR hasta en un 22%. Añadiendo un efecto de incrementos salariales de 5% en los principales puestos, como son el cocinero y el administrador, el impacto llega a ser de 31%, con lo cual, el negocio deja de ser rentable. Bajo estos efectos se requiere un aumento anual de 1% en el precio de venta del producto y, para mantener la rentabilidad proyectada inicialmente, éste deberá ser de 4% anual. En suma, los análisis evaluados demuestran que el negocio responde adecuadamente ante escenarios pesimistas.

6.2. RECOMENDACIONES

Innovar constantemente tanto en el producto como en el servicio que genera cercanía con los clientes. En cuanto al producto, en base a las preferencias del cliente, se podría sacar provecho a las innumerables combinaciones y presentaciones que posee la gastronomía peruana. En cuanto a la cercanía con el cliente, incentivar mediante concursos y promociones la creación de nuevos *wraps* y complementos.

Generar cultura de servicio temático en base a la historia peruana mediante una fuerte campaña de marketing, poniendo a concursar a los clientes. Investigar recetas alternativas, sin alterar el sabor ni la calidad de los productos, con el fin de brindar un producto más saludable y brindar un mayor aporte nutricional a los comensales.

Concretar alianzas comerciales con los proveedores para mejorar el proceso de abastecimiento y así poder reducir el porcentaje de merma generado por sobre *stock* y caducidad de los insumos y/o productos.

Evaluar las características y beneficios de contratos otorgados al personal, con la finalidad de brindarles estabilidad y buen clima laboral, de manera que las tasas de rotación no sean elevadas.

Dado que el negocio es rentable y presenta retornos a partir del primer año inclusive, se recomienda, cuando CriRolloS adquiera mayor aceptación para el público en general, incrementar el reconocimiento de la marca. Un medio alternativo, atractivo, de gran impacto y de menor inversión inicial al de adquirir un nuevo local podría ser ofrecer este mismo producto en módulos móviles. Evaluar la posibilidad de convertir el restaurante en franquicia a partir del quinto año de funcionamiento, pues estará posicionado en la mente del consumidor.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACOSTA, Martín

2011 “Sazón árabe: Kebabs con mucha sazón peruana”. *Diario El Comercio*. Artículo publicado en versión online. Lima, 15 de agosto. Consulta: 10 de octubre de 2012.

<<http://elcomercio.pe/gastronomia/1031263/noticia-sabor-arabe-kebabs-mucha-sazon-peruana>>

2012 “Cuáles son los productos que pagarían el impuesto a la comida chatarra”. *Diario El Comercio*. Artículo publicado en versión online. Lima, 04 Enero. Consulta: 04 de octubre de 2012.

<<http://elcomercio.pe/gastronomia/1356730/noticia-que-productos-pagarian-impuesto-comida-chatarra>>

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION (AMA)

2010 “Consumption Effects of Bundling: Consumer Perceptions, Firm Actions, and Public Policy Implications”. *Journal of Public Policy & Marketing*. Chicago, volumen 29, número 2. Consulta: 12 de noviembre de 2013.

<http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/AMA%20Publications/AMA%20Journals/Journal%20of%20Public%20Policy%20Marketing/TOCS/SUM_2010.2/consumption_effects_of_bundling.aspx>

ASOCIACIÓN PERUANA DE AUTORES Y COMPOSITORES (APDAYC)

2013 *Tarifa de comunicación pública para el público de locales permanentes*. Lima. Consulta: 10 de enero de 2014.

<http://www.apdayc.org.pe/2013/en%20Pdf/anexo_1_2013.pdf>

BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ

2013 *Indicadores de riesgo para países emergentes: Índice de Bonos de Mercados Emergentes (EMBIG)*. Lima. Consulta: 20 de febrero de 2014.

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/Cuadros-Estadisticos/NC_037.xls>

BELTRÁN, Arlette; Hanny Cueva

2003 *Evaluación privada de proyectos*. Segunda Edición. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.

BEMBOS

2012 Pág. Web oficial de Bembos. Consulta: 08 de octubre de 2012. <www.bembos.com.pe>

CARBAJAL, Eduardo.

2007 *Estudio de pre-factibilidad para la implementación de un ecolodge en la ciudad de Huaraz*. Tesis de licenciatura en Ciencias e Ingeniería con mención en Ingeniería Industrial. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Ciencias e Ingeniería.

CANAL N

2014 *Entrevista a Jorge Langschwager, Gerente de Empanadas Paulistas*. [videograbación]. Lima: Canal N – Programa Mundo Empresarial. Emitido el día 26 de enero.
<http://www.youtube.com/watch?v=ohU_6Ea54WU&feature=youtu.be>

CLUB DE LA FRANQUICIA

2012 “Perú concentra mayor número de locales fast food de EE.UU”. *Página Web de El Club de la Franquicia*. Noticias. Lima, 16 de octubre de 2012. Consulta: 14 de junio de 2013.
<http://clubfranquiciaperu.com/cfp/home/ver_noticia/530/>

DE BELAUNDE, Alberto

2012 Comentario del 02 de julio de 2012 a “El parque vehicular”. *Alberto de Belaúnde. En Buen Estado: Prohibido Estacionar*. Consulta: 10 de octubre de 2012.
<<http://semanaeconomica.com/en-buen-estado/2012/07/02/prohibido-estacionar/>>

DAMODARAN, Aswath

2013 *Discount Rate Estimation – Levered and Unlevered Betas by Industry*. Nueva York: Damodaran Online. Consulta: 20 de febrero de 2014. <<http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>>

DE LA BARRA, María Claudia

2012 “Mathews: Franquicias en el Perú facturará US\$ 1,100 millones al cierre del año”. *Diario Gestión. Economía*. Lima, 10 de septiembre de 2012. Consulta: 04 de octubre de 2012
<<http://gestion.pe/economia/juan-carlos-mathews-franquicias-peru-facturaran-us-1100-millones-al-cierre-ano-2011947>>

DIARIO GESTIÓN

2012 “En 15% creció el mercado de franquicias en provincias”. *Diario Gestión. Mercados*. Lima, 24 de mayo de 2012. Consulta: 04 de octubre de 2012.
<<http://gestion.pe/noticia/310354/15-crecio-mercado-franquicias-provincias>>

2012 “El consumo emergente o cómo se ordena una Whooper a 3,000 metro de altura”. *Diario Gestión*. Empresas. Lima, 31 de agosto de 2012. Consulta: 10 de octubre de 2012.
<<http://gestion.pe/empresas/consumo-emergente-como-se-ordena-whooper-3000-metros-altura-2011254>>

2013 “BCR confirma reducción de pronósticos de crecimiento para la economía peruana”. *Diario Gestión*. Economía. Lima, 20 de septiembre de 2012. Consulta: 4 de octubre de 2013.
<<http://gestion.pe/economia/bcr-confirma-reduccion-pronosticos-crecimiento-economia-peruana-2076718>>

FERNÁNDEZ, Pablo, Javier AGUIRREAMALLOA y Pablo LINARES

2013 *Abstract: Market Risk Premium and Risk Free Rate used for 51 countries in 2013: a survey with 6,237 answers*. Madrid: Business School University of Navarra (IESE Business School). Consulta: 20 de febrero de 2014.
<http://www.netcoag.com/archivos/pablo_fernandez_mrp2013.pdf>

FUNDACIÓN ECOLOGÍA Y DESARROLLO (ECODES)

2013 *Analizar la situación de partida y seguir la evolución de consumo*. Material de enseñanza. Consulta: 15 de septiembre de 2013.
<http://www.agua-dulce.org/htm/consejosdeahorro/evolucion_consumo.html>

2013 *Guía de Bolsillo de Buenas Prácticas – Uso eficiente del agua en la ciudad*. Material de enseñanza. Consulta: 15 de septiembre de 2013. <http://www.ecodes.org/docs/Guias_bolsillo/Bar.pdf>

GREGORY, Susan, Carmela MCTYRE, Robin DIPIETRO

2006 “Abstract: Fast food to Healthy Food: A Paradigm” *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*. Massachusetts, año 7, volumen 7, número 4, pp. 43-64.

INEI

2012 Pág. Web oficial del INEI: Estadísticas. Consulta: 11 de octubre de 2012. <<http://www.inei.gob.pe>>

IPSOS APOYO

2011 *IGM Estadística Poblacional 2011*. Lima.

2011 *IGM Adulto Joven en Lima Metropolitana 2011*. Lima.

- 2012 *IGM Estadística Poblacional 2011*. Ipsos Apoyo. Lima.
- KFC
2012 Pág. Web oficial de KFC. Consulta: 08 de octubre de 2012.
<www.kfc.com.pe>
- LA LUCHA SANGUCHERÍA
2012 Pág. Web oficial de La Lucha Sanguchería. Consulta: 11 de octubre de 2012. <<http://www.lalucha.com.pe/>>
- LEBOVITZ, Chip
2012 “Not so happy meal: Fast food combos take a beating”. *CNN Money*. Fortune. Atlanta, 01 de agosto. Consulta: 14 de diciembre de 2013.
<<http://management.fortune.cnn.com/2012/08/01/not-so-happy-meal-fast-food-combos-take-a-beating/>>
- LOZA, Álvaro
2010 *Global Agricultural Information, Network: Food Service- Hotel Restaurant Institutional*. *USDA Foreign Agricultural Service*. Estados Unidos. Consulta: 11 de octubre de 2012.
<http://gain.fas.usda.gov/Recent%20GAIN%20Publications/Food%20Service%20-%20Hotel%20Restaurant%20Institutional_Lima_Peru_12-27-2010.pdf>
- 2011 “*Global Agricultural Information, Network: Food Service- Hotel Restaurant Institutional*”. *USDA Foreign Agricultural Service*. Estados Unidos. Consulta: 11 de Octubre de 2012.
<http://gain.fas.usda.gov/Recent%20GAIN%20Publications/Food%20Service%20-%20Hotel%20Restaurant%20Institutional_Lima_Peru_12-22-2011.pdf>
- MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS (MEF)
2013 Marco Macroeconómico Multianual 2014-2016. 22 de mayo. Consulta: 14 de diciembre de 2013.
<<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Programa-Economico/mmm-2014-2016-mayo.pdf>>
- MINISTERIO DE TRABAJO (MINTRA)
2012 *Decreto Legislativo N° 688. Ley de Consolidación de Beneficios Sociales*. 05 de enero de 1991

MINISTERIO DE SALUD (MINSA)

- 2012 Consulta de Leyes y Reglamentos. Web oficial del Minsa. Consulta: 4 de octubre de 2012.
<<http://www.digesa.minsa.gob.pe/Expedientes/Leyes-Reglamentos.aspx>>

MUNICIPALIDAD DE MIRAFLORES

- 2013 Procedimientos – “Requisitos costos y plazos para obtener la licencia de funcionamiento definitiva”. Lima. Consulta: 18 de octubre de 2013.
<http://www.miraflores.gob.pe/Gestorw3b/files/pdf/5056-6203-requisitos_costos_plazos_para_licencia_de_funcionamiento.pdf>
- 2013 “Requisitos específicos con los que el establecimiento debe contar – Defensa Civil”. Lima. Consulta: 18 de octubre de 2013.
<http://www.miraflores.gob.pe/_contenTempl2.asp?idpadre=4990&idhijo=5061&idcontenido=5067>
- 2013 “Inspecciones Técnicas Básicas Ex Ante y Ex Post – Defensa Civil”. Lima. Consulta: 18 de octubre de 2013.
<http://www.miraflores.gob.pe/_contenTempl2.asp?idpadre=4990&idhijo=5061&idcontenido=5065>

MUTHER, Richard

- 1977 *Distribución en planta*. Tercera Edición. Barcelona: Hispano Europea.

OCHES, Sam

- 2012 “Yes, Consumers Want Fries with That”. QSR. Kentucky, año 2010, mes: diciembre. Consulta: 14 de diciembre de 2013.
<<http://www.qsrmagazine.com/exclusives/yes-consumers-want-fries>>

ODAR, Renato

- 2008 Comentario del 22 de febrero de 2008 sobre “El crecimiento de las ventas de comida rápida”. Renato Odar. *Perú: Las ventas del rubro de comidas rápidas crecerían en 12% este año*. Consulta: 04 de octubre de 2012.
<<http://industrias-alimentarias.blogspot.com/2008/02/per-las-ventas-del-rubro-de-comidas.html>>

PERU TOP PUBLICATIONS

- 2008 *Peru: The Top 10,000 Companies 2008 (Las 10,000 principales empresas del Perú) Edición Bilingüe*. Lima: Peru Top Publications.

- 2009 *Peru: The Top 10,000 Companies 2009 (Las 10,000 principales empresas del Perú) Edición Bilingüe.* Lima: Peru Top Publications.
- 2010 *Peru: The Top 10,000 Companies 2010 (Las 10,000 principales empresas del Perú) Edición Bilingüe.* Lima: Peru Top Publications.
- 2011 *Peru: The Top 10,000 Companies 2011 (Las 10,000 principales empresas del Perú) Edición Bilingüe.* Lima: Peru Top Publications.
- 2012 *Peru: The Top 10,000 Companies 2012 (Las 10,000 principales empresas del Perú) Edición Bilingüe.* Lima: Peru Top Publications.

POLIMENI, Ralph, Frank FABOZZI, Arthur ADELBERG y Michael KOLE
1994 *Contabilidad de costo.* Tercera Edición. Bogotá: McGraw-Hill

PR WEB

- 2012 “Consumer Interest in Smaller Restaurant Meals, Better Values, and Need-to-Customize Contribute to Combo Meal Declines, Reports NPD”. *PR Web. Business.* Chicago, 31 de julio. Consulta: 30 de agosto de 2013.
<<http://www.prweb.com/releases/2012/7/prweb9751312.htm>>

RPP NOTICIAS

- 2013 “¿Sabes cuánta agua consumes cuando dejas abierto el caño?” *RPP Noticias.* Portada. Lima, 26 de abril. Consulta: 15 de septiembre de 2013.
<http://www.rpp.com.pe/2013-04-26--sabes-cuanta-agua-consumes-cuando-dejas-abierto-el-cano-noticia_589321.html>

SEMANA ECONÓMICA

- 2009 “Mercado de franquicias en provincias crece 15% impulsado por apertura de nuevos centros comerciales”. *Semana Económica.* Servicios. Lima, 06 de julio. Consulta: 10 de octubre de 2012.
<http://semanaeconomica.com/article/servicios/87165-mercado-de-franquicias-en-provincias-crece-15-impulsado-por-apertura-de-nuevos-centros-comerciales/>

SOCIEDAD PERUANA DE GASTRONOMÍA – APEGA

- 2009 *El boom de la gastronomía peruana.* Lima.
<<http://www.apega.pe/el-boom-de-la-gastronomia-peruana.pdf>>
- 2009 *El aporte económico y social de la gastronomía en el Perú.* Lima.
<http://www.institutodelperu.org.pe/descargas/Eventos/Conferencias/2009sep-microseguros/aporte_de_la_gastronomia_en_el_per.pdf>

2012 *Gastronomía Peruana al 2021*. Lima.
<http://www.apega.pe/descargas/contenido/33_apega_cocina_peruana.pdf>

SOLIS, Grecia y Oswaldo ALMONACID

2013 *Estudio de pre-factibilidad para la implementación de una cadena de restaurantes de pollo a la brasa en tres zonas geográficas de Lima Metropolitana y Callao enfocada en los niveles socioeconómicos C y D*. Tesis de licenciatura en Ciencias e Ingeniería con mención en Ingeniería Industrial. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Ciencias e Ingeniería.

SUNAT

2012 *Principales indicadores macroeconómicos 2008-2012. Comunidad del inversionista extranjero*. Lima Consulta: 10 de octubre de 2012.
<http://inversionistaextranjero.sunat.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=88%3Aprincipales-indicadores-macroeconomicos-2008-2012&catid=2%3Adatos-socio-economicos&Itemid=5&lang=es>

SUPERINTENDENCIA DEL MERCADO DE VALORES (SMV)

2013 *Preparación de los Estados Financieros y Anexos de Control de los Agentes de Intermediación*. Lima.

UNIÓN PERUANA DE PRODUCTORES FONOGRAFICOS (UNIMPRO)

2013 *Reglamento de tarifas generales*. Lima. Consulta: 10 de enero de 2014.<<http://www.unimpro.org/sitio/wp-content/uploads/2013/08/REGLAMENTO-DE-TARIFAS-GENERALES2.pdf>>

U.S. DEPARTMENT OF THE TREASURY

2013 *“Daily Treasury Yield Curve Rates”, Resource Center of the U.S. Department of the Treasury*, 2013. Washington. Consulta: 20 de febrero de 2014.
<<http://www.treasury.gov/resource-center/data-chart-center/interest-rates/Pages/TextView.aspx?data=yieldYear&year=2013>>

WHITE, Martha

2012 *“Why We Stopped Buying Fast-Food Combo Meals”*. *Time Magazine*. Business & Money. Nueva York, 01 Agosto 2012. .
Consulta: 14 de diciembre de 2013.
<<http://business.time.com/2012/08/01/why-we-stopped-buying-fast-food-combo-meals/>>