

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERÍA



**ESTUDIO DE PRE-FACTIBILIDAD PARA LA
IMPLEMENTACIÓN DE UN FAST FOOD DE COMIDA
VEGETARIANA**

Tesis para optar por el Título de Ingeniera Industrial, que presenta el bachiller:

NOELIA AURORA CHÁVEZ GONZALEZ

Asesor(a): Cesar Augusto Stoll Quevedo

San Miguel, Diciembre del 2016

RESUMEN

Actualmente, la población de Lima Metropolitana tiene una mayor preocupación por el consumo de alimentos “light” y de aporte nutricional, específicamente en los NSE A y B, donde la tendencia ha iniciado con mayor fuerza. Sin embargo, los *fast food* tradicionales no se relacionan con esta nueva mentalidad, pues es de conocimiento para el mercado que los alimentos que normalmente se encuentran en este tipo de servicios utilizan ingredientes artificiales y métodos de preparación que si bien permiten una atención rápida del pedido, dejan de lado la importancia y necesidad de una alimentación saludable. El presente proyecto busca cambiar la mentalidad del tradicional *fast food* relacionado directamente con comida “chatarra” y ofrecer una nueva opción saludable y de rápido acceso. Los productos a ofrecer se dirigen a las personas que gustan del tipo de alimentación libre de carnes, pues son ellas las que mayores complicaciones encuentran a la hora de necesitar una comida al paso. Considerando además el agitado tipo de vida de las personas en la actualidad, las cuales tienen como mayor factor limitante en sus vidas al tiempo, debido a las diversas actividades que realizan diariamente como es estudiar y trabajar, se propone un *fast food* vegetariano ubicado en el distrito de Miraflores que ofrece una gama de productos hechos no solamente con vegetales sino también cereales andinos, como la quinua y menestras, como la ya popular hamburguesa hecha a base de lentejas. “Fast & Green”, no solo se preocupa por la correcta alimentación de los limeños sino que también incentiva la preocupación por el cuidado ambiental no solo a sus colaboradores sino también a sus clientes. Financieramente, el proyecto requiere de una fuerte inversión, y su rentabilidad es evaluada según los indicadores VAN y TIR principalmente. El análisis proyecta un VAN positivo de S/.203,136.17, y una TIR de 29.76%, mientras que la evaluación financiera calcula un VAN de S/.586,353.47, y una TIR de 31.11%. Por ende, los resultados obtenidos demuestran la rentabilidad del negocio, sugiriendo que “Fast & Green” es una atractiva forma de inversión. A continuación se desarrollará el estudio de pre-factibilidad en el cual se demuestra que la creación de un *fast food* vegetariano ubicado en el distrito de Miraflores, es comercial, técnica, económica y financieramente viable.

AGRADECIMIENTOS

A mis padres, por el constante apoyo incondicional desde iniciada mi carrera y el aliento a ser una persona perseverante, especialmente durante la realización de mi Tesis.

Asimismo, quisiera agradecer a mi asesor, el Ing. César Stoll por guiarme y alentarme durante el desarrollo de la Tesis y por la confianza puesta en mí para la obtención de mi título profesional.

Finalmente, quisiera agradecer a todos mis amigos y compañeros de estudio que me brindaron su apoyo y tiempo en la obtención de información.



ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO 1: PLAN ESTRATEGICO	4
1.1. Macro entorno.....	4
1.1.1. Factores demográficos	4
1.1.2. Factores macroeconómicos	5
1.1.3. Factores socioculturales	7
1.2. Micro entorno.....	7
1.2.1. Análisis Porter	7
1.3. Planeamiento Estratégico	9
1.3.1. Análisis FODA.....	9
1.3.2. Visión	13
1.3.3. Misión.....	13
1.3.4. Objetivos.....	13
CAPITULO 2: ESTUDIO DE MERCADO	14
2.1. El Mercado	14
2.1.1. Incremento de la participación de la comida vegetariana	15
2.1.2. Participación del servicio de <i>fast food</i> en el PBI.....	16
2.2. El Consumidor.....	17
2.2.1. Perfil del consumidor	17
2.3.2. Segmentación del Mercado Objetivo.....	20
2.3. El Servicio.....	21
2.3.1. Principales Aspectos.....	21
2.3.2. El producto desde la perspectiva de comercialización.....	22
2.4. Estimación de la Demanda del Proyecto	25
2.4.1. Estimación de la Demanda.....	25
2.4.2. Estimación de la Oferta	27
2.4.3. Demanda Insatisfecha	28
2.4.4. Demanda del Proyecto	28
2.5. Comercialización.....	30
2.5.1. Precio.....	31
2.5.2. Plaza	32
2.5.3. Promoción y Publicidad	33
CAPITULO 3: ESTUDIO TECNICO.....	35
3.1. Localización.....	35

3.1.1. Macro localización	35
3.1.2. Micro localización	42
3.2. Determinación de la capacidad del proyecto	45
3.3. Selección del tamaño/capacidad	46
3.4. Flujo de procesos.....	49
3.4.1. Descripción y características del proceso principal	49
3.4.2. Descripción y características de actividades de soporte	50
3.4.3. Flujogramas	52
3.5. Requerimientos del proyecto	55
3.5.1. Requerimiento de insumos	55
3.5.2. Requerimiento de servicios	56
3.6. Distribución de planta.....	57
3.6.1. Determinación de áreas.....	60
3.6.2. Layout del local.....	66
3.7. Evaluación ambiental y social.....	68
3.7.1. Evaluación ambiental	68
3.7.2. Evaluación social.....	69
3.8. Cronograma del proyecto	70
CAPITULO 4: ESTUDIO LEGAL Y ORGANIZACIONAL	72
4.1. Tipo de sociedad	72
4.2. Constitución de la empresa.....	72
4.3. Afectación Tributaria.....	74
4.3.1. Impuesto a la Renta (IR).....	74
4.3.2. Impuesto General a las Ventas (IGV)	75
4.3.3. Impuesto a las Transacciones Financieras (ITF).....	75
4.4. Otras imposiciones legales	75
4.5. Beneficios sociales	75
4.6. Organigrama	76
4.7. Funciones del personal.....	77
4.8. Requerimientos de personal.....	78
4.9. Servicios de terceros	79
CAPITULO 5: ESTUDIO DE INVERSIONES, ECONOMICO Y FINANCIERO	80
5.1. Inversión del proyecto	80
5.1.1. Inversión en activos fijos	80
5.1.2. Inversión en activos intangibles y gastos pre-operativos	85
5.1.3. Capital de trabajo.....	87

5.1.4. Cronograma de inversiones.....	87
5.2. Financiamiento.....	88
5.2.1. Aporte propio.....	88
5.2.2. Deuda con terceros.....	89
5.3. Presupuesto de ingresos y egresos.....	89
5.3.1. Presupuesto de ingresos.....	90
5.3.2. Presupuesto de egresos.....	91
5.4. Punto de equilibrio.....	92
5.5. Estados financieros proyectados.....	93
5.5.1. Estado de ganancias y pérdidas.....	93
5.6. Evaluación del proyecto.....	93
5.6.1. Costo ponderado de capital.....	93
5.6.3. Indicadores de rentabilidad.....	96
5.6.4. Análisis de sensibilidad.....	97
CAPITULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	99
6.1. Conclusiones.....	99
6.2. Recomendaciones.....	100
BIBLIOGRAFÍA.....	101

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Población y tasa de crecimiento en Perú (1950 – 2025).....	4
Ilustración 2: Variación de Inflación y PBI.....	5
Ilustración 3: Producto Bruto Interno 2008 – 2017	6
Ilustración 4: Ingreso Nacional Disponible.....	6
Ilustración 5: Hamburguesas “veggie” ofrecidas por Bembos	12
Ilustración 6: Valor Agregado Censal de Lima Metropolitana, respecto del total nacional, 2007.....	14
Ilustración 7: Estructura de Consumo de los hogares de Lima Metropolitana	15
Ilustración 8: Aporte de los sectores económicos al crecimiento del PBI.....	16
Ilustración 9: PBI por sectores económicos	16
Ilustración 10: Estilos de vida	18
Ilustración 11: Cuánto se preocupa el peruano por seguir una dieta saludable	19
Ilustración 12: Resultado de encuestas según el distrito.....	20
Ilustración 13: Resultado de encuestas según rango de edades	21
Ilustración 14: Logo de la empresa	22
Ilustración 15: Resultado de preferencias a encuestados.....	23
Ilustración 16: Población en Lima Metropolitana (2010 – 2014).....	26
Ilustración 17: Resultados de preferencias de productos.....	29
Ilustración 18: Intenciones de pago por tipo de producto.....	31
Ilustración 19: Precios de combos de principales competidores	32
Ilustración 20: Canales de ventas.....	32
Ilustración 21: Preferencia de distritos para ubicación del local	35
Ilustración 22: Matriz de enfrentamiento de factores de macro localización... 	37
Ilustración 23: Mapa de distritos de Lima Metropolitana.....	38
Ilustración 24: Mapa de ubicación de puntos con mayor caos vehicular en Miraflores	43
Ilustración 25: Matriz de enfrentamiento de factores de micro localización	43
Ilustración 26: Distribución de visitas al fast food en días de semana.....	47
Ilustración 27: Distribución de visitas al fast food en fines de semana	48
Ilustración 28: Etapas del proceso principal.....	49
Ilustración 29: Actividades de apoyo	50
Ilustración 30: Organigrama del proceso de compra del cliente.....	52

Ilustración 31: Organigramas de los procesos de atención para pedido personalizado y no personalizado.....	53
Ilustración 32: Organigrama del proceso de preparación de pedido.....	54
Ilustración 33: Diagrama Relacional de Actividades (DRA)	59
Ilustración 34: Esquema del DRA y Diagrama de Bloques.....	59
Ilustración 35: Distribución de áreas en el primer nivel	66
Ilustración 36: Distribución de áreas en el segundo nivel.....	67
Ilustración 37: Diagrama de Gantt del proyecto (periodo de 1 año).....	71
Ilustración 38: Organigrama del <i>fast food</i> vegetariano.....	77



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Análisis FODA para el fast food vegetariano	9
Tabla 2: Características de los estilos de vida	18
Tabla 3: Conclusiones de segmentación de mercado objetivo.....	21
Tabla 4: Listado de productos	24
Tabla 5: Población en Lima Metropolitana (2010 – 2014).....	25
Tabla 6: Estimación de la población en Lima Metropolitana	26
Tabla 7: Estimación del mercado objetivo en cantidad de personas.....	27
Tabla 8: Oferta estimada inicialmente	28
Tabla 9: Estimación final de la Oferta	28
Tabla 10: Estimación de la demanda insatisfecha	28
Tabla 11: Demanda del proyecto	29
Tabla 12: Frecuencia de asistencias al mes y al año	30
Tabla 13: Proyección de demanda por productos según la frecuencia.....	30
Tabla 14: Canales de ventas	33
Tabla 15: Relación de principales fast foods por distritos	39
Tabla 16: Relación de centros educativos por distrito	40
Tabla 17: Evaluación de distritos en base a factores para macro localización	41
Tabla 18: Evaluación de alternativas de locales en base a factores para micro localización	45
Tabla 19: Cálculo del aforo en el local para 5 años.....	48
Tabla 20: Listado de insumos necesarios para productos.....	55
Tabla 21: Listado de servicios contratados.....	57
Tabla 22: Otros servicios contratados	57
Tabla 23: Códigos de relación	58
Tabla 24: Cálculo de superficie para el área de comedor	60
Tabla 25: Cálculo de superficie para el área de cocina.....	61
Tabla 26: Cantidad necesaria de servicios sanitarios.....	62
Tabla 27: Cálculo de superficie para el área de SSHH de personal administrativo	62
Tabla 28: Cálculo de superficie para el área de SSHH de clientes.....	63
Tabla 29: Cálculo de superficie para el área de SSHH para discapacitados	63
Tabla 30: Cálculo de superficie para el área administrativa	64
Tabla 31: Cálculo de superficie para el almacén	64
Tabla 32: Cálculo de Estacionamientos	65
Tabla 33: Dimensión requerida por área	65

Tabla 34: Beneficios sociales a trabajadores	75
Tabla 35: Funciones principales del personal.....	77
Tabla 36: Requerimiento de personal proyectado a 5 años	78
Tabla 37: Requerimiento de personal tercerizado.....	79
Tabla 38: Costeo de inversión del terreno	80
Tabla 39: Costeo de inversión en construcción del local incluido IGV	81
Tabla 40: Costeo de inversión en mobiliario y equipos incluido IGV	82
Tabla 41: Costeo de inversión en vehículos incluido IGV	83
Tabla 42: Inversión adicional en mobiliario y equipos en el cuarto año del proyecto incluido IGV.....	84
Tabla 43: Total de inversión en activos fijos incluido IGV.....	84
Tabla 44: Depreciación de activos fijos a lo largo del proyecto.....	85
Tabla 45: Costos de organización	85
Tabla 46: Costos de publicidad y promoción incluido IGV.....	86
Tabla 47: Costo de softwares informáticos incluido IGV.....	86
Tabla 48: Gastos pre operativos incluido IGV	87
Tabla 49: Total de inversión en activos intangibles incluido IGV	87
Tabla 50: Cronograma de inversiones a lo largo del proyecto.....	88
Tabla 51: Comparativo de bancos para financiamiento de capital de trabajo..	89
Tabla 52: Comparativo de bancos para el financiamiento de activo fijo	89
Tabla 53: Proyección de precios de los productos con mayor demanda.....	90
Tabla 54: Proyección de ingresos en horizonte de 5 años	90
Tabla 55: Costos de ventas incluido IGV	91
Tabla 56: Presupuesto de gastos administrativos incluido IGV.....	92
Tabla 57: Presupuesto de gastos de ventas incluido IGV	92
Tabla 58: Cálculo del punto de equilibrio a lo largo del proyecto.....	92
Tabla 59: Estado de Ganancias y Pérdidas	93
Tabla 60: Cálculo del costo de oportunidad del accionista (COK).....	94
Tabla 61: Cálculo del costo ponderado de capital (WACC).....	94
Tabla 62: Flujo de caja económico	95
Tabla 63: Flujo de caja financiero.....	95
Tabla 64: Análisis de sensibilidad de la demanda	97
Tabla 65: Análisis de sensibilidad del precio de venta	97
Tabla 66: Análisis de sensibilidad de los insumos	98

INTRODUCCIÓN

Actualmente existe una fuerte tendencia por el consumo de productos más saludables y “light” en el mercado limeño, pues las personas han empezado a tomar conciencia de lo dañino que resulta ser el consumir productos con alto contenido en grasas y colorantes. Esta tendencia comenzó en otros países y con el paso del tiempo ha llegado a establecerse en el Perú, siendo cada vez más común encontrar opciones vegetarianas en restaurantes y ferias alimenticias.

Sin embargo, estas opciones de comida saludable aún no se expanden del todo, siendo una problemática para las personas que están acostumbradas a comer almuerzos al paso por el escaso tiempo de refrigerio que les demanda sus diversas actividades, ya sea estudios o trabajo. Por esta razón, el presente proyecto tiene como principal objetivo evaluar la viabilidad técnica, económica y financiera de un *fast food* vegetariano en Lima Metropolitana, dirigido a los NSE A y B, los cuáles son los que albergan la mayor cantidad de restaurantes de este tipo. Asimismo, se plantean los siguientes objetivos específicos:

- Determinar qué es lo que se pretende conseguir del proyecto y cuáles son los medios para conseguirlo.
- Determinar la demanda proyectada para el horizonte de evaluación del proyecto y de esta manera determinar el tamaño y la variedad de productos que se ofrecerán en el *fast food* vegetariano.
- Determinar los requerimientos operacionales y técnicos que exige la creación y desarrollo de un negocio de comida rápida vegetariana, analizando la localización y el tamaño del local en base a la capacidad de atención.
- Mostrar la organización de la empresa, planear la coordinación de las áreas que la conforman y cumplir con las normas legales existentes en el país.
- Determinar la inversión total a realizar en los insumos y artículos necesarios para el funcionamiento del *fast food*, el capital de trabajo y los cronogramas de inversión.
- Medir mediante indicadores financieros la viabilidad y rentabilidad de implementar el *fast food* vegetariano.

En el primer capítulo se analizará el macro entorno, el cual se compone de las fuerzas que se encuentran alrededor de la empresa y sobre las cuales la misma no puede ejercer ningún control. Asimismo, se analizará el micro entorno, aplicando el

Análisis Porter para los clientes, proveedores, competidores y productos sustitutos. Además, se aplicará un análisis FODA para determinar cuáles son las fortalezas, oportunidades, oportunidades y amenazas. Finalmente, se establecerá la misión, visión y objetivos para la empresa.

En el segundo capítulo, será necesario contextualizar el perfil del consumidor desde el enfoque de la población de Lima Metropolitana hasta los estilos de vida del cliente objetivo. Mediante la realización de encuestas al público establecido previamente, se determinará la demanda proyectada para el horizonte de evaluación del proyecto, estableciendo la participación de mercado para el servicio de fast food y con ello la estimación de la demanda insatisfecha. Se analiza también las variables del servicio como son el precio de los diferentes productos a ofrecer, la promoción de la empresa, canales de distribución y la publicidad.

En el tercer capítulo se realizará un análisis para la localización y el tamaño adecuado del local, de manera que se pueda atender a la demanda establecida. En la macro localización, se considerarán los distritos más demandantes en las encuestas realizadas y mediante el método de ponderación de factores se establecerá el distrito final. El mismo método será utilizado en la micro localización, en donde se escoge el local que cumpla la mayor cantidad de requisitos tales como la cercanía al mercado objetivo, cercanía a competidores directos, cercanía a zonas comerciales, entre otros. Finalmente, se realizará el cálculo del aforo a partir de la demanda de los productos y se cuantificarán los requerimientos de área para las diferentes zonas del local.

En el cuarto capítulo se definirá el organigrama del proyecto así como también las funciones a realizar en cada área. Además, se definirá el tipo de sociedad que a implementar para el funcionamiento de la empresa, identificando las normas legales y tributarias bajo las cuales se constituirá el *fast food*, como son los tributos internos, las contribuciones, beneficios sociales, etc.

Finalmente, en la etapa final del estudio se determinará la inversión total a realizar, la cual se divide en inversión en activos fijos, compuesta por los equipos, mobiliarios e insumos a utilizar; e inversión en activos intangibles, constituidos por los gastos de organización y los gastos de la puesta en marcha del proyecto. A continuación, se realizará el cálculo del financiamiento del proyecto, compuesto por el aporte propio de los accionistas y una deuda externa con entidades bancarias;

además se realizará el presupuesto de ingresos y egresos para calcular la rentabilidad neta del proyecto en 5 años. Finalmente, se evaluará la rentabilidad del proyecto mediante los indicadores de rentabilidad como el VAN, TIR, B/C, CAE, y posteriormente se realizará un análisis de sensibilidad en el precio de los productos, la demanda y el precio de los insumos, para así saber cuál de ellas es la variable más o menos flexible para el proyecto.



CAPITULO 1: PLAN ESTRATEGICO

Es necesario realizar un estudio estratégico de manera que se pueda aclarar qué es lo que se pretende conseguir con el proyecto y cómo se propone conseguirlo. A través de ello, se tendrá definido el entorno actual de modo que sea posible no sólo observar el comportamiento del mercado, sino definir las estrategias claves para afrontarlo.

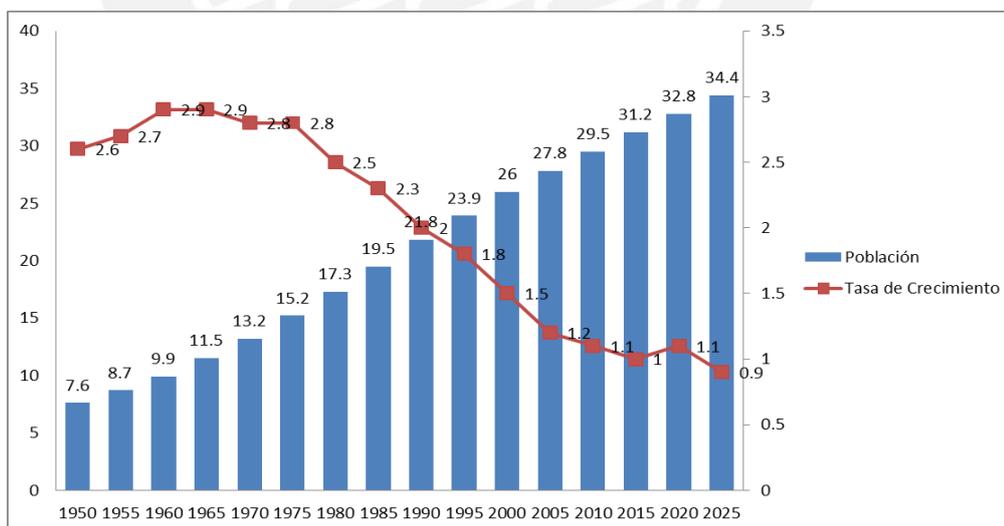
1.1. Macro entorno

El macro entorno se compone de fuerzas que se encuentran alrededor de la empresa y sobre las cuáles la misma no puede ejercer ningún control. Los factores que se analizarán a continuación son el demográfico, económico y cultural.

1.1.1. Factores demográficos

El presente proyecto será llevado a cabo en la ciudad de Lima Metropolitana. La población de la capital llega a una cifra de 9 millones 752 mil habitantes, de los cuáles más de la mitad viven en los distritos de Lima Este y Lima Norte (INEI, 2015).

Ilustración 1: Población y tasa de crecimiento en Perú (1950 – 2025)



(Fuente: INEI, 2015)

A inicios del presente año (período noviembre-enero) se tuvo un incremento de 40,1000 nuevos puestos de trabajo, lo que representa aproximadamente el 0.9% con respecto al periodo similar del año pasado.

La Población Económicamente Activa (PEA)¹ se encuentra conformada por 2 millones 95 mil mujeres (45.2%) y por 2 millones 544 mil hombres (54.8%), laborando la mayoría en actividades de servicios. Para el trimestre de abril-mayo-junio del presente año, la población ocupada femenina subió en 1.2% a comparación de la población masculina quien no sufrió variación porcentual con respecto al año anterior (INEI, 2015). Por otro lado, hubo una disminución del 2% para la población ocupada menor de 25 años de edad, de modo que se podría considerar el reclutamiento de jóvenes dentro de dicho rango de edad y así ampliar sus oportunidades laborales y de desarrollo personal. Además, se debe considerar el contratar personal con alguna discapacidad, siendo las más frecuentes en el país la dificultad para caminar, moverse y/o usar brazos o piernas (59.2% de la población).

1.1.2. Factores macroeconómicos

Para el 2015 se proyecta un crecimiento mayor al del año pasado con respecto al PBI, con una tasa de 3.9%, lo que significa un mayor poder adquisitivo para el Perú desde el 2005 (ver ilustración 1) y que se ha estimado continuará en los años siguientes, como lo muestra el Banco Central de Reserva en las ilustraciones 2 y 3. Asimismo, en la ilustración 4 se aprecia el crecimiento positivo en los años 2015, 2016 y 2017 del Ingreso Nacional Disponible.

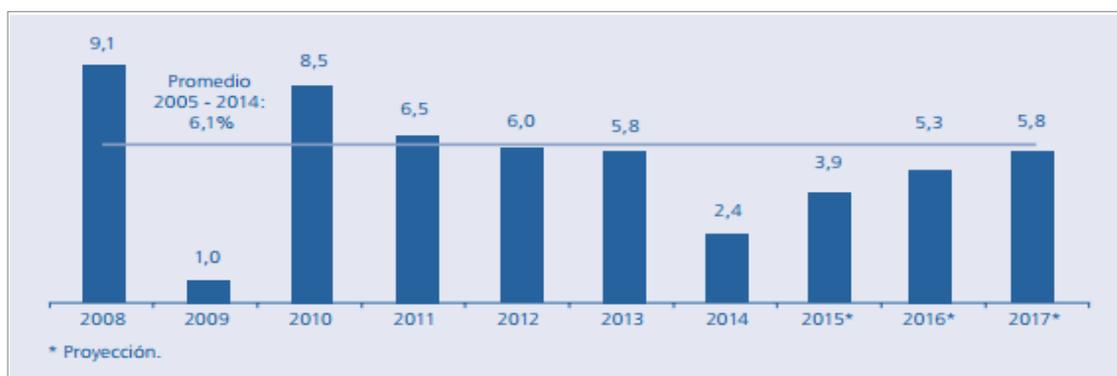
Ilustración 2: Variación de Inflación y PBI

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
INFLACIÓN Y TIPO DE CAMBIO								
Inflación								
Acumulada (Variación porcentual)	1.5	1.1	3.9	6.7	0.2	2.1	4.7	2.6
Promedio (Variación porcentual)	1.2	2.0	1.8	5.8	2.9	1.5	3.4	3.7
PRODUCCIÓN								
Producto Bruto Interno (Miles de millones de nuevos soles)	262	302	336	371	382	435	487	526
Producto Bruto Interno (Variación porcentual real)	6.8	7.7	8.9	9.8	0.9	8.8	6.9	6.3
Demanda Interna (Variación porcentual real)	5.8	10.3	11.8	12.3	-2.8	13.1	7.1	7.4
Inversión bruta fija (Porcentaje del PBI)	18.4	19.5	21.5	25.9	22.9	25.1	24.1	26.7
Inversión privada (Porcentaje del PBI)	15.5	16.4	18.2	21.5	17.7	19.2	19.6	21.5

(Fuente: MEF, 2015)

¹ Población Económicamente Activa (PEA): conjunto de la población que, según los límites de edad fijados por el estado para ingresar y egresar del mundo laboral, se encuentran efectivamente trabajando o en búsqueda activa de un puesto de trabajo.

Ilustración 3: Producto Bruto Interno 2008 – 2017



(Fuente: BCRP, 2015)

Ilustración 4: Ingreso Nacional Disponible

Cuadro 13 INGRESO NACIONAL DISPONIBLE (Variaciones porcentuales reales)								
	2014		2015*			2016*		2017*
	I Trim.	Año	I Trim.	RI Ene.15	RI May.15	RI Ene.15	RI May.15	RI May.15
1. Producto Bruto Interno	5,0	2,4	1,7	4,8	3,9	6,0	5,3	5,8
2. Producto Nacional Bruto	6,6	3,1	3,0	5,3	4,5	6,3	5,3	6,4
3. Ingreso Nacional Bruto	3,4	1,7	1,6	5,1	4,0	6,1	5,1	6,3
4. Ingreso Nacional Disponible ^{1/}	3,7	2,2	1,4	4,5	3,5	6,0	5,0	6,2

* Proyección.
1/ Incluye la renta de factores, ganancias netas producidas por términos de intercambio y transferencias netas recibidas de no residentes.
RI: Reporte de Inflación.

(Fuente: BCRP, 2015)

Según el informe del BCRP, los sectores que más contribuirán al crecimiento del PBI serían servicios, minería y comercio. *El crecimiento de comercio y servicios estaría asociado a un mayor dinamismo de la demanda interna, mientras que el crecimiento de la minería estaría asociado a una mayor producción del subsector minería metálica, especialmente cobre* (BCRP, 2015).

Asimismo, el Índice de Confianza del Consumidor² obtuvo un nivel de 66 puntos para el mes de Abril, mayor al registrado en el 2014 con 60 puntos. Por otro lado, según datos del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), la población ocupada asalariada también tuvo un crecimiento durante el primer trimestre del 2015, en 3.5%. Estos datos estadísticos nos dan un panorama positivo con

² Índice de Confianza del Consumidor (ICC): indicador económico que mide el grado de optimismo que los consumidores sienten sobre el estado general de la economía y sobre su situación financiera personal.

respecto a la tendencia de consumo, pues al tener mayor poder adquisitivo las personas buscarán productos de mayor calidad sin escatimar a fondo en el precio.

1.1.3. Factores socioculturales

Un reciente estudio de la consultora Maximixe en el 2014 indica que persiste una gran movilidad social en el país, como producto del avance de empleo y la mejora de ingresos. Dicho estudio detalló que en el 2013 un total de 203 500 hogares subieron de nivel socioeconómico (NSE) en Lima Metropolitana. Así, 100 000 hogares migraron del NSE E al D, mientras que 40 000 subieron del segmento D al C y otros 55 000 pasaron del C al B. Por otro lado, 8 500 familias pasaron del segmento B al A, pasando a representar los NSE A y B de 20.4% en 2012 a 23.7% en 2013. (Perú 21, 2014).

Esta mejora en la economía familiar ha impactado en diversos aspectos, siendo uno de ellos las costumbres en la alimentación y el gasto destinado en esta. Un informe realizado por la INEI en este año, muestra que del total del gasto que destinan las familias de Lima en alimentos en el 2014, 35.8% es utilizado al consumo fuera del hogar, a comparación del 2005 donde fue de 22.4%. Dicho comportamiento evidencia que, a diferencia de años anteriores, comer fuera del hogar se ha convertido en un hecho cotidiano (INEI, 2015).

Profundizando en esta costumbre, la consultora Quality Research recalcó que el 73% de los limeños acuden por lo menos una vez cada quince días a un *fast food*, siendo los jóvenes quienes acuden con mayor frecuencia, especialmente en horas del almuerzo. En promedio, el gasto mensual de cada consumidor es de S/.64, aumentando en 5% de un año a otro (Gestión, 2015).

1.2. Micro entorno

1.2.1. Análisis Porter

Poder de negociación de los Clientes

El poder de negociación con los clientes es bajo, dado que si bien algunos de los productos ofrecidos en el *fast food* no son difíciles de ser preparados en casa, nuestros clientes objetivos son personas que justamente no cuentan con el tiempo para ello, sin embargo desean alimentarse sanamente. Además, la cantidad de

empresas que ofrecen productos similares en Lima es aún reducida, lo que significa que los clientes actualmente no tienen muchas alternativas en cuanto a comida saludable.

Cabe mencionar que la estrategia que se empleará en el proyecto es la de enfocarse en el tipo de servicio, más que en el tipo de comida ofrecida. Así, los competidores directos serán los clásicos restaurantes de comida rápida (KFC, Bambos, Burger King) por lo que la prevalecerá la disputa de clientes a través de un servicio que se diferencie por su calidad de atención, rapidez y beneficio alimenticio.

Poder de negociación de los Proveedores

Los proveedores tienen un bajo poder de negociación puesto que el número de proveedores que pueden vender al *fast food* los insumos necesarios es alto, y estos productos no están diferenciados. Esto beneficia a la empresa dado que puede conseguir los productos que necesita a un coste más bajo.

Amenaza de nuevos competidores

La amenaza de nuevos competidores es alta ya que actualmente la cantidad de restaurantes de este tipo está aumentando. Franquicias como Taco Bell, Arby's, Johnny Rockets, entre otras, tienen programada su llegada al país en los próximos meses, compitiendo con los *fast foods* más populares del país. *Frente a la competencia de la "primera ola" de franquicias estadounidenses, las nuevas marcas apelarán al "value for money". Es decir, ubicarán su propuesta como una oferta superior a su precio mismo.* (Gestión, 2015).

La principal amenaza es la perspectiva de calidad que los clientes tienen de las franquicias estadounidenses, lo cual refuerza la necesidad de ofrecer altos estándares en la calidad de servicio.

Amenaza de productos sustitutos

Existen empresas que ofrecen otro tipo de comida rápida diferente de la vegetariana, las cuales pueden convertirse en productos sustitutos y que suponen una fuerte competencia, como es el caso de KFC, Bambos, Burger King, etc.

Por otro lado, existe la empresa de salad bar "Green is Better" que podría convertirse en el principal rival por el tipo de servicio y producto ofrecido, sin

embargo, su nivel de participación en el mercado es aún reducida y la variedad de productos ofrecida baja.

Rivalidad entre los competidores

El grado de rivalidad entre los competidores de comida rápida es alto. Esto se evidencia en la cantidad de batallas publicitarias entre la competencia buscando diferenciar sus productos, precios, servicio al cliente y realizar nuevos productos. Los principales competidores son los *fast food* con mayor demanda en Lima Metropolitana: Bombos, KFC, Mc Donald's, etc.

Por un lado existe un número elevado de empresas que ofrecen el mismo tipo de servicio, pero por otra parte el *fast food* vegetariano ofrece una opción saludable y de calidad que no es encontrada en un *fast food* tradicional.

1.3. Planeamiento Estratégico

1.3.1. Análisis FODA

A continuación se presenta el análisis FODA para el *fast food* vegetariano.

Tabla 1: Análisis FODA para el *fast food* vegetariano

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - La variedad de alternativas a disposición del cliente. - El concepto de la alternativa más saludable entre la competencia. - Staff capacitado y motivado para brindar el mejor servicio al cliente. - Ubicación estratégica del local. - Fomentar la responsabilidad en el cuidado ambiental. 	<ul style="list-style-type: none"> - El constante crecimiento económico del país. - El crecimiento de la preferencia vegetariana a nivel nacional. - La valoración de los cereales en el consumo diario. - El incremento del gasto en el consumo fuera del hogar.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - El aún bajo porcentaje de preferencia por la comida vegetariana. - Precio de los productos es elevado a comparación de la competencia. - Ser una marca aún no conocida. 	<ul style="list-style-type: none"> - El costo de compra/alquiler del local - La inclusión de productos "veggie" por parte de la competencia. - El aumento de las franquicias de "comida chatarra".

(Fuente: Elaboración propia)

Fortalezas

- La variedad de alternativas a disposición del cliente: el *fast food* vegetariano no se enfocará en un solo tipo de producto, sino que incorporará dentro de sus opciones como hamburguesas, pizzas, wraps, sándwiches y ensaladas, los cuales serán netamente vegetarianos. Asimismo, el cliente tendrá la opción de crear sus propias combinaciones de ingredientes para los productos mencionados.
- El concepto de la alternativa más saludable entre la competencia: a comparación de otros *fast food*, los productos ofrecidos no contendrán preparaciones a base de frituras que signifiquen altos niveles de grasa, aditivos artificiales o excesivo condimento; sino que se utilizarán ingredientes naturales, frescos y nutritivos, lo que permitirá que los productos puedan ser consumidos por personas que padezcan diabetes o enfermedades que requieran ser tratadas mediante el cuidado alimenticio. Asimismo, es importante recalcar que no se incluirá dentro de la competencia a restaurantes vegetarianos, ya que el tipo de servicio de un restaurante difiere de el de un *fast food*.
- Staff capacitado y motivado para brindar el mejor servicio al cliente: el *fast food* tendrá especial atención en mantener al personal motivado de manera que realicen sus actividades diarias con eficiencia, manteniendo la limpieza del local y comprometidos en brindar una atención rápida al público, para así evitar que se formen largas colas.
- Ubicación estratégica del local: la ubicación del local responderá a aquella opción que contenga la mayor cantidad de características buscadas.
- Fomentar la responsabilidad en el cuidado ambiental: el *fast food* fomentará una cultura en la cual el cuidado del medio ambiente toma un papel muy importante, utilizando materiales reciclados en servilletas, vasos, bolsas, etc. Asimismo, los mensajes y consejos ambientales se dirigirán al cliente como parte de la decoración del local.

Oportunidades

- El constante crecimiento económico del país: El entorno económico propicia un ambiente positivo para el establecimiento del negocio; ya que no sólo el PBI del

sector de restaurantes se encuentra en continuo crecimiento, sino también el ingreso de la población.

- El crecimiento de la preferencia vegetariana a nivel nacional: la valoración por la comida saludable, en especial la preferencia vegetariana, está tomando cada vez más un papel importante tanto en la población limeña como a nivel general.
- La valoración de los cereales en el consumo diario: un estudio de Arellano Marketing indica que el consumo de cereales en el desayuno es particularmente fuerte en los NSE A y B (Arellano, 2014).
- El incremento del gasto en el consumo fuera del hogar: el incremento del PBI viene de la mano con un mayor poder adquisitivo en las personas quienes en su mayoría llevan un estilo de vida agitado, lo que los lleva a pagar por servicios que les permitan continuar con la rutina diaria, como pagar almuerzos, desayunos, lavandería etc.

Debilidades

- El aún bajo porcentaje de preferencia por la comida vegetariana: si bien las preferencias saludables son cada vez mayores, no todas las personas están dispuestas a dejar de lado la carne en su vida. La población vegetariana en Lima es aún menor al 10%, como lo menciona el Diario Gestión es uno de sus artículos *incluimos la reducción de nuestro consumo de productos animales en la lista de cosas por hacer para contribuir con la sostenibilidad de nuestro planeta* (Gestión, 2014).
- Precio de los productos es elevado a comparación de la competencia: debido al enfoque de calidad que se persigue en el negocio, los costos serán mayores a comparación de los *fast food* tradicionales debido a que éstos priorizan el ahorro en todos sus procesos e insumos para hacer una competencia de precios entre sus similares.
- Ser una marca aún no conocida: en los primeros años no se espera una demanda favorable pues los clientes preferirán optar por consumir en otros establecimientos en donde conozcan cómo es la comida y el servicio.

Amenazas

- El costo de la compra/alquiler del local: el local del *fast food* se ubicará en base a diferentes criterios de preferencia como son la cercanía a los consumidores, la seguridad de la zona, cercanía a centros laborales, etc³. Sin embargo, como los ingresos no serán de gran consideración al inicio de operación, los costos incurridos (en especial los de alquiler si se diera el caso) podrían ser un obstáculo en el desarrollo del negocio.
- La inclusión de productos “veggie” por parte de la competencia: hoy en día los *fast food* tradicionales han reconocido la necesidad de incorporar como parte de sus productos opciones saludables o “veggies”. Tal es el caso de Bembos el cual ofrece una hamburguesa en base a carne de soya, vegetales y mayonesa de yogurt.

Ilustración 5: Hamburguesas “veggie” ofrecidas por Bembos



(Fuente: Animalia Latina, 2013)

- El aumento de las franquicias de “comida chatarra”: Lima está llenándose cada vez mas de establecimientos de comida rápida que buscan competir con las antiguas franquicias como Bembos, KFC, Mc Donald’s, entre otras; ofreciendo a los clientes diferentes opciones de consumo que si bien llegan a ser muy deliciosas, su aporte alimenticio es mínimo.

³ El detalle del estudio de localización se encuentra en el *Capítulo 3: Estudio Técnico*, sección 3.1. *Localización*

1.3.2. Visión

“Lograr en los próximos 10 años ser líderes entre las cadenas de *fast food*, convirtiéndonos en la opción de mayor calidad y sabor para nuestros clientes a nivel nacional, y a través de ello mejorar la calidad de vida de los peruanos”.

1.3.3. Misión

“Somos una empresa que ofrece opciones vegetarianas de gran variedad, calidad y sabor, a través de un servicio *fast food* que satisfaga las expectativas y exigencias de nuestros clientes; que diferencie a la empresa de la competencia y que incentive el compromiso de sus empleados para su realización personal y profesional”.

1.3.4. Objetivos

Los objetivos estratégicos son:

- Definir las principales ventajas competitivas del *fast food* vegetariano para su posicionamiento diferenciado en Lima Metropolitana.
- Promover el hábito de una alimentación saludable manteniendo altos estándares de calidad.
- Cultivar la motivación de los empleados del *fast food* a través de un clima laboral positivo que involucre el apoyo y trabajo en equipo.

Los objetivos ambientales son:

- Impulsar a trabajadores y clientes a la conservación del planeta y del medio ambiente, mediante campañas de concientización sobre el reciclaje y reutilización de materiales dentro del *fast food*.
- Reemplazar todo material desechable brindado a los clientes por opciones biodegradables.
- Utilizar dispositivos tecnológicos que aprovechen los recursos naturales para reducir el impacto ambiental y los costos de energía.

Los objetivos financieros son:

- Recuperar la inversión realizada en el *fast food* en un periodo no mayor a 5 años.
- Lograr un crecimiento en las ventas no menor al 3% anual.

CAPITULO 2: ESTUDIO DE MERCADO

El presente estudio tiene por finalidad determinar la demanda proyectada para un periodo de 5 años y de esta manera determinar el tamaño y la variedad de productos que se ofrecerán en el *fast food* vegetariano. De esta manera, se podrá conocer cuál es la participación de mercado para este tipo de servicio, además de poder estimar la demanda insatisfecha. Finalmente, se analizarán las demás variables del servicio como el precio de los productos ofrecidos, promoción, canales de distribución y publicidad.

2.1. El Mercado

La región de Lima Metropolitana, capital del Perú, es la ciudad más importante del país pues es el centro político, cultural y principalmente económico. Según el Censo de Población y Vivienda realizado por el INEI en el año 2007, se tiene que el Valor Agregado Censal por actividad económica de Lima Metropolitana ascendió a 62 mil 234 millones 132 miles de nuevos soles, lo que significa el 45.8% del total nacional, (ver ilustración 6).

Ilustración 6: Valor Agregado Censal de Lima Metropolitana, respecto del total nacional, 2007

(Miles de nuevos soles)

Departamento	Valor Agregado Censal	
	Absoluto	%
Total	135 974 745	100,0
Lima Metropolitana	62 234 132	45,8
Otros Departamentos ^{1/}	73 740 613	54,2

^{1/} Incluye las regiones de Lima Provincias y Callao

(Fuente: INEI, 2007)

Por otro lado, según la Encuesta Nacional de Presupuestos Familiares (ENAPREF), efectuada por la INEI entre mayo 2008 y abril 2009, se pudo obtener la nueva estructura de consumo de los hogares de Lima Metropolitana, la cual se puede apreciar en la tabla de la ilustración 7. Según el estudio realizado, se tiene que dentro de los grupos de consumo se mantiene en primer lugar el rubro de Alimentos y Bebidas con un 37.818%.

Ilustración 7: Estructura de Consumo de los hogares de Lima Metropolitana

GRUPOS DE CONSUMO	PONDERACIÓN	
	Base Dic. 2001	Base Dic. 2009
	ENAPROM Oct. 1993 - Set. 1994	ENAPREF May. 2008 - Abr. 2009
ÍNDICE GENERAL	100,00	100,00
1. Alimentos y Bebidas	47,545	37,818
2. Vestido y Calzado	7,488	5,380
3. Alquiler de Vivienda, Combustibles y Electricidad	8,845	9,286
4. Muebles, Enseres y Mantenimiento de la Vivienda	4,949	5,753
5. Cuidados y Conservación de la Salud	2,904	3,690
6. Transportes y Comunicaciones	12,409	16,455
7. Esparcimiento, Servicios Culturales y de Enseñanza	8,820	14,930
8. Otros Bienes y Servicios	7,040	6,688

(Fuente: INEI, 2008)

2.1.1. Incremento de la participación de la comida vegetariana

Actualmente, existen factores éticos, ecológicos, culturales y de salud, que están teniendo cada vez más influencia en la forma de alimentación de la población mundial. La revista Times y la CNN en el 2002 realizó una encuesta a nivel mundial en donde se dio a conocer que el 32% de personas se vuelven vegetarianas por temas de salud, un 21% por derecho y respeto a los animales, el 15% por presencia de aditivos y hormonas en las carnes, un 13% por rechazo al sabor de la carne, 6% por religión y el 4% por preocupación por el planeta (Nutrición vegetariana, 2008). Además, según un estudio realizado en el 2014 por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), se concluyó que la población vegetariana en el mundo se encuentra cerca del 40%. Además, la coordinadora de la IVU en América Latina y El Caribe, Marly Winckler, asegura que existe una tendencia mundial al crecimiento del vegetarianismo.

En Latinoamérica se tienen evidencias de un creciente interés por la comida vegetariana. Países vecinos como Chile cuentan con grupos naturistas que combinan una dieta vegetariana estricta con la higiene natural y vivir cerca de la naturaleza. En el caso de Brasil, el 8% de la población brasilera se declara vegetariana, convirtiéndose en el segundo país en donde el vegetarianismo crece más rápido en los últimos 10 años, sólo detrás de EEUU (Ibope, 2012). Así, en la ciudad de Sao Paulo se pueden encontrar más de 60 restaurantes vegetarianos, sin embargo, la disponibilidad de productos veganos industriales es aún mucho menor.

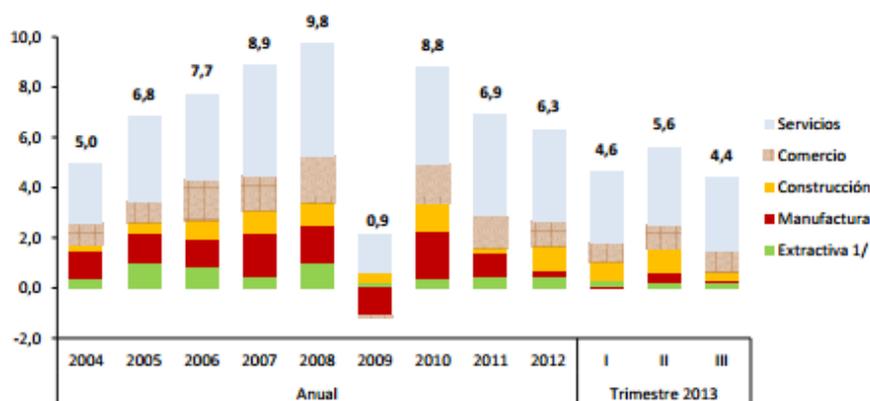
Este régimen alimenticio se hace evidente en nuestro país con el aumento de la oferta de restaurantes vegetarianos, incluso en provincias y distritos en donde el vegetarianismo no pensaba asomarse. En junio del 2011 se creó la “Unión

vegetariana del Perú”, el primer grupo de vegetarianos del Perú, con 1081 miembros y actualmente cuenta con cerca de 9500 seguidores en redes sociales.

2.1.2. Participación del servicio de *fast food* en el PBI

La actividad económica del país ha alcanzado un buen desempeño en cuanto a la demanda interna, la cual se incrementó en 4,8% para el tercer trimestre del 2013. Los sectores económicos que contribuyeron principalmente fueron servicios, comercio y construcción, aportando mayoritariamente el sector de servicios.

Ilustración 8: Aporte de los sectores económicos al crecimiento del PBI



(Fuente: MINTRA, 2013)

Asimismo, para el 2015 y los años siguientes también se espera un escenario favorable en el incremento del PBI, debido a una mayor producción de los sectores primarios. Como se aprecia en la ilustración 9⁴, el PBI para el 2016 tendrá una variación porcentual del 6%, superior a años anteriores.

Ilustración 9: PBI por sectores económicos

	2013	2014*	2015*	2016*
Agropecuario	1,6	1,4	2,6	3,5
Pesca	18,1	-25,3	17,2	18,1
Minería e hidrocarburos	4,9	-0,9	5,6	10,5
Minería metálica	4,3	-2,2	6,3	12,1
Hidrocarburos	7,2	3,9	3,2	5,0
Manufactura	5,1	-2,9	3,7	4,7
Recursos primarios	14,9	-8,9	5,4	5,5
Manufactura no primaria	2,3	-0,9	3,2	4,5
Electricidad y agua	5,5	4,9	5,3	6,1
Construcción	8,9	2,1	5,7	7,0
Comercio	5,9	4,4	4,9	5,5
Servicios	6,2	4,8	4,9	5,5
PRODUCTO BRUTO INTERNO	5,8	2,4	4,8	6,0
Nota:				
PBI primario	5,7	-2,1	5,0	8,2
PBI no primario	5,8	3,6	4,7	5,5

R.I.: Reporte de Inflación
* Proyección

(Fuente: INEI, 2008)

⁴ 1/ Incluye agricultura, caza, silvicultura, pesca, minería e hidrocarburos.

En este escenario de crecimiento, se destaca la rentabilidad que los *fast food* vienen generando, llegando hasta el 20% en el Perú donde actualmente operan más de 600 locales, cifra que se espera aumente en un ritmo de entre 15% y 20% (Gestión, 2015).

2.2. El Consumidor

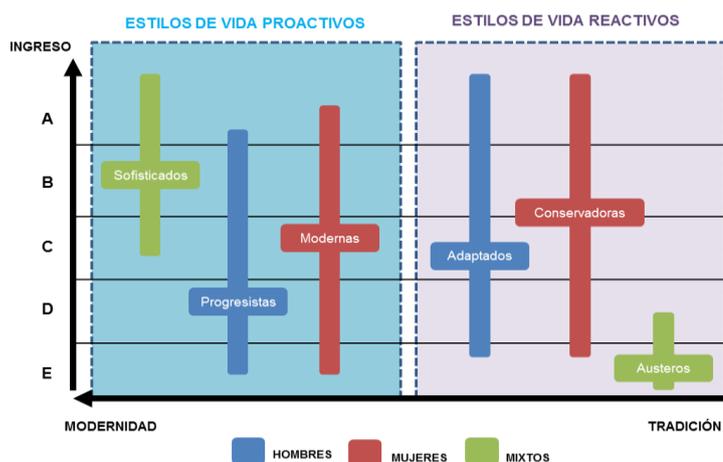
El presente proyecto se dirige no sólo a personas vegetarianas, quienes no pueden satisfacer sus necesidades en un *fast food* tradicional por el tipo de comida que suelen ofrecer, sino también a cualquier persona residente en Lima Metropolitana que guste de una alimentación saludable, baja en grasas, y que lleve un estilo de vida en el cual el tiempo es un factor limitado. Siendo las razones para optar por este tipo de comida estéticas, de salud o afinidad al sabor, a continuación se hará un estudio del mercado objetivo en Lima, para identificar el comportamiento y preferencias del potencial consumidor.

2.2.1. Perfil del consumidor

Según el estudio sobre el Estilo de Vida realizado entre los años 1996 y 2005 por parte de Arellano Marketing, en los países de Perú y México se encontraron características similares en el comportamiento de los individuos, como resultado de la interacción de muchas variables. A esta “personalidad grupal” se le denominó Estilo de Vida, la cual se explica como *una manera de ser y de comportarse compartida por un grupo significativo de personas de una sociedad, que se parecen entre sí por sus características socio-demográficas, psicológicas, de comportamiento, de equipamiento e infraestructura, entre otras* (Arellano, 2000).

Se clasifican en 6 estilos diferentes según el nivel de ingreso, sexo y resistencia al cambio: los afortunados, los progresistas, las modernas, los formales/adaptados, las conservadoras y los austeros.

Ilustración 10: Estilos de vida



(Fuente: Arellano Marketing, 2015)

Por el tipo de servicio que brindará el *fast food* vegetariano, el tipo de cliente objetivo serían los sofisticados, las modernas y los adaptados, pertenecientes a los NSE B y C.

Estilo de vida	Características
Sofisticados	Modernos, educados, liberales, cosmopolitas y valoran mucho la imagen personal. Son innovadores en el consumo y cazadores de tendencias. Le importa mucho su estatus, siguen la moda y son asiduos consumidores de productos "light".
Modernas	Mujeres que trabajan o estudian y que buscan su realización personal también como madres. Se maquillan, se arreglan y buscan el reconocimiento de la sociedad. Son modernas, reniegan del machismo y les encanta salir de compras.
Adaptados	Hombres trabajadores y orientados a la familia que valoran mucho su estatus social. Admiran a los Sofisticados, aunque son mucho más tradicionales que estos. Trabajan usualmente como oficinistas, empleados de nivel medio, profesores, obreros o en actividades independientes de mediano nivel.

Tabla 2: Características de los estilos de vida

(Fuente: Arellano Marketing)

Por otro lado, una investigación realizada por la Universidad ESAN en el 2014 confirma el impacto de las nuevas tendencias de cuidado de salud sobre los restaurantes de *fast food* en el Perú. La investigación arrojó que son hombres y

mujeres de NSE A y B, entre 29 y 40 años quienes tienen alguna inclinación por la comida saludable, con la percepción de que ésta debe ser baja en grasas.

Cálculo del tamaño de muestra

Para que sea significativo, la norma estadística indica que se debería entrevistar a al menos 30 personas. Sin embargo, con relación a Lima con una población de 8 millones 693 mil habitantes resulta un universo muy grande⁵, por ello el tamaño de muestra debe ser hallado para un tipo de población infinita de la siguiente manera (Netquest, 2013):

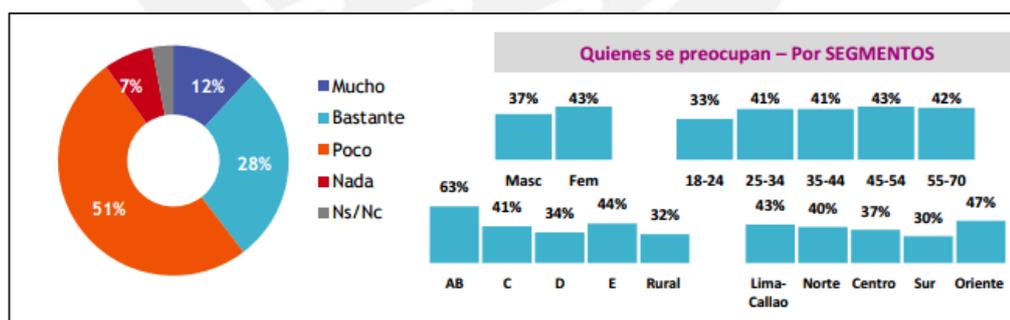
$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2}$$

En donde:

n = Tamaño de la muestra.
p = Probabilidad a favor.
q = Probabilidad en contra.
Z = Valor crítico correspondiente al nivel de confianza elegido.
e = Error de estimación.

En la ilustración 11 se puede observar un análisis sobre información nutricional realizado por Datum, donde se tiene que 4 de cada 10 peruanos (40%) se preocupa por seguir una dieta saludable. En el caso de Lima – Callao, se tiene un 43% de preocupación, por lo tanto se utilizará un p = 0.43 y q = 0.57.

Ilustración 11: Cuánto se preocupa el peruano por seguir una dieta saludable



(Fuente: Datum, 2013)

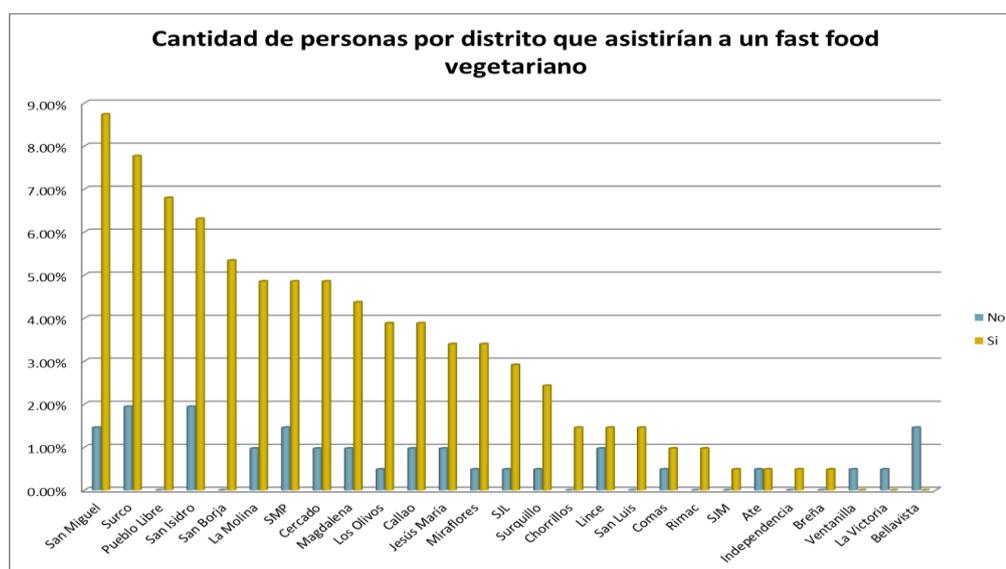
Luego, para un valor Z = 1.59 y un error del 5.6%, reemplazando en la fórmula obtenemos un tamaño de muestra de 197.58 ≈ 198 personas.

⁵ Se considera un universo grande a partir de 100 000 individuos.

2.3.2. Segmentación del Mercado Objetivo

Como resultado de las encuestas⁶, se identificó que el segmento de personas interesadas en consumir en un *fast food* vegetariano son residentes de los distritos conformados por San Miguel, Surco, Pueblo Libre, San Isidro y San Borja⁷ (tomando los 5 primeros con mayor cantidad de respuestas positivas, ver ilustración 12) y pertenecen a los niveles socioeconómicos A y B⁸.

Ilustración 12: Resultado de encuestas según el distrito



(Fuente: Elaboración propia)

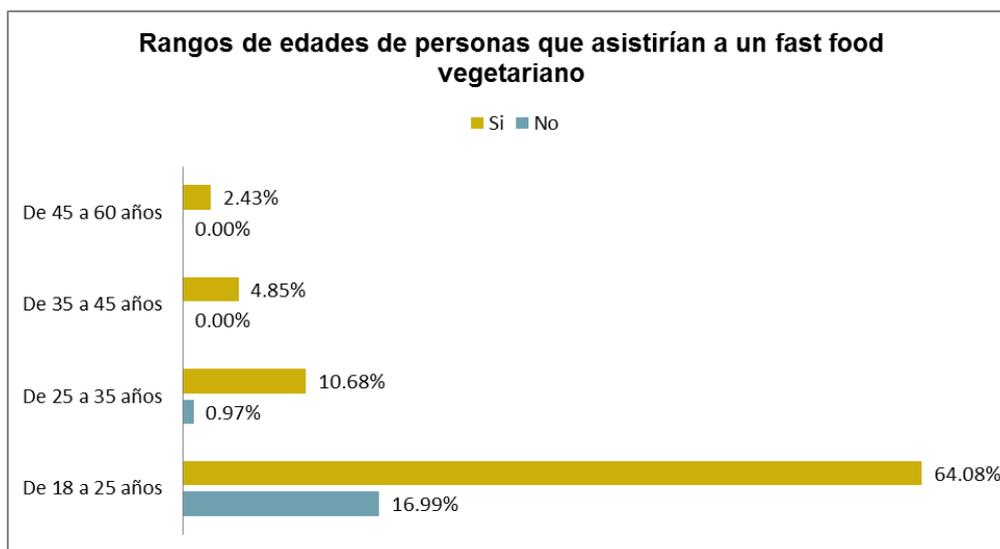
Asimismo, el consumidor objetivo se encuentra en el rango de edades 18 a 25 años con el 64.08%, como se presenta en el gráfico de la ilustración 13.

⁶ Se realizó un total de 206 encuestas, el formulario se encuentra en el *Anexo 1: Cuestionario – Estudio de Mercado*.

⁷ Porcentajes tomados del total de 206 encuestas que involucraron a 27 distritos del total de los 43 que conforman Lima Metropolitana.

⁸ El detalle de la clasificación de NSE por distritos se observa en el *Anexo 2: Perfil general de los niveles socioeconómicos*.

Ilustración 13: Resultado de encuestas según rango de edades



(Fuente: Elaboración propia)

No obstante, es importante mencionar que la mayoría de encuestas fue respondida por personas dentro de estas edades, motivo por el cual se tomará en cuenta al 10.68% siguiente de respuestas que comprende un rango de edades de 25 a 35 años. De esta manera, se considera también la investigación desarrollada por la Universidad ESAN descrita en el punto anterior.

En conclusión, las características del mercado objetivo se muestran en la tabla 3.

Tabla 3: Conclusiones de segmentación de mercado objetivo

Segmentación demográfica	Rango de edad: Entre 18 y 35 años NSE: A y B Sexo: Femenino (45.15%) y Masculino (54.85%)
Segmentación geográfica	Distritos: San Miguel, Surco, Pueblo Libre, San Isidro y San Borja
Segmentación psicológica	Estilo de vida: personas modernas, que valoran la imagen personal y seguir una dieta saludable. Oficinistas y estudiantes.

(Fuente: Elaboración propia)

2.3. El Servicio

2.3.1. Principales Aspectos

El presente proyecto tiene como finalidad implementar un nuevo enfoque al concepto de restaurante de comida rápida, ofreciéndole al público una alternativa

diferente y saludable. El nombre comercial de la empresa será “Fast & Green”, el cual enfatiza las características principales del servicio: comida saludable de acceso rápido. Con esto se busca que las personas cambien el concepto de comida rápida, considerada generalmente como comida de baja calidad por entregarse rápidamente, y además ser sumamente dañina para la salud por los ingredientes que se utilizan en los productos ofrecidos, los cuales suelen ser frituras o alimentos con alto contenido de grasa y colorantes.

Ilustración 14: Logo de la empresa



(Fuente: Elaboración propia)

En la ilustración 14 podemos apreciar el logo de la empresa, en el cual se intenta representar las características principales del servicio a través del reloj en forma de tomate y las hojas, ambos vegetales en representación del vegetarianismo.

2.3.2. El producto desde la perspectiva de comercialización

En cuanto a los restaurantes de comida rápida, las cadenas de este tipo se encuentran buscando constantemente ideas nuevas para llamar la atención de los clientes. Dichas ideas no siempre se relacionan únicamente con promociones de comida sino también en todo lo que se puede inspirar de ella.

Algunos ejemplos son la cadena KFC, la cual en Japón regala aretes en forma de pollo a todas las personas que acepten ser parte de un concurso. Otros premios son un teclado, USB y mouse con apariencia de pollo. Dunkin Donuts por su parte intentó satisfacer un antojo dulce y salado a la vez creando el “Glazed Donut Breakfast Sandwich”, combinación de huevos con pimienta y tocino dentro de dos donuts dulces glaseados.

En referencia a la moda, la marca Moschino presentó en la semana de la moda en Milán carteras, sacos, vestidos y accesorios inspirados en el restaurante McDonald's, de quienes tomaron los colores y la forma del logo (El Comercio, 2014).

2.2.3. Principales características del servicio

A diferencia de otros restaurantes de comida rápida, “Fast & Green” ofrece variedades de opciones saludables vegetarianas con el mismo estilo de atención de un *fast food* tradicional, y con precios de acuerdo a la calidad del producto ofrecido. En base a las encuestas realizadas, se ponderaron las características que valoran más los consumidores al momento de escoger un restaurante de comida rápida. Como se puede apreciar en la ilustración 15, el factor que más se valora es el sabor del producto con un 40%; en segundo lugar, se tiene a la variedad con el 25%, seguido por pocas cifras por el aporte nutricional (20%). En último lugar se considera al ambiente y al precio con 10% y 5% respectivamente.

Ilustración 15: Resultado de preferencias a encuestados



(Fuente: Elaboración propia)

En conclusión, el consumidor estaría dispuesto a no considerar el precio como un factor determinante al momento de escoger un *fast food*, siempre y cuando el servicio ofrezca una amplia variedad de productos de buen sabor. No se debe dejar de lado la importancia del aporte nutricional y el ambiente del local.

Local

Con respecto al local elegido, éste deberá ubicarse dentro de una zona comercial cercana a los principales competidores (Bembos y KFC). El tamaño y la forma del terreno deben ser los adecuados ante cualquier opción de expansión, así como también deberá ser comprado para evitar conflictos de remodelación⁹.

Productos

Según las encuestas recopiladas, los clientes tienen preferencias por las siguientes opciones:

⁹ Las dimensiones y características del terreno se especificarán en los siguientes capítulos.

- Pizza vegetariana
- Ensaladas
- Jugos de frutas
- Batidos

El listado completo de los productos a ofrecer se puede observar a continuación en la tabla 4.

Tabla 4: Listado de productos

Ítem	Productos	Precio estimado (S/.)
	Fondos simples	
1	Ensaladas	14.00
2	Hamburguesa vegetariana	14.00
3	Sandwiches	8.00
4	Wraps	10.00
	Platos especiales "veggie"	
5	Pizza vegetariana personal	15.00
6	Lasagna vegetariana	15.00
	Opciones dulces	
7	Yogurt frutado	6.00
8	Ensaladas de fruta	8.00
9	Muffins	5.00
	Bebidas	
10	Jugos de frutas	7.50
11	Batidos	10.00
12	Refrescos (chicha, maracuyá)	6.00
13	Infusiones frescas (Té verde, hierba luisa)	8.00
14	Bebidas calientes (anís, café)	5.50

(Fuente: Elaboración propia)

Como se mencionó anteriormente, se tendrá especial atención con el sabor de cada uno de los productos ofrecidos, y de la variedad.

Servicios explícitos

Se pueden mencionar los siguientes:

- El local atenderá a partir de las 7 a.m. hasta las 9 p.m. de lunes a viernes, y de 8 a.m. hasta las 11 p.m. sábados y domingos.

- ii. El cliente tendrá la opción de consumir en el local o llevar el pedido.
- iii. Se contará con personal joven y proactivo, que ejecute su tarea rápida y eficazmente, priorizando siempre la satisfacción del cliente.
- iv. El local contará con un estacionamiento especial para el cliente.
- v. Cada producto contará con un pequeño cartel en su exhibición que brinde información sobre el aporte nutricional de sus ingredientes.

2.4. Estimación de la Demanda del Proyecto

Para determinar la demanda del presente proyecto se procedió a realizar un análisis, con el objetivo de medir las fuerzas que afectan a los requerimientos del mercado con respecto al servicio de *fast food* y cómo lograr la satisfacción de dicha demanda.

2.4.1. Estimación de la Demanda

Tomando los datos de INEI para la población en Lima Metropolitana de 5 años anteriores al actual (2015), se obtiene la siguiente tabla.

Tabla 5: Población en Lima Metropolitana (2010 – 2014)

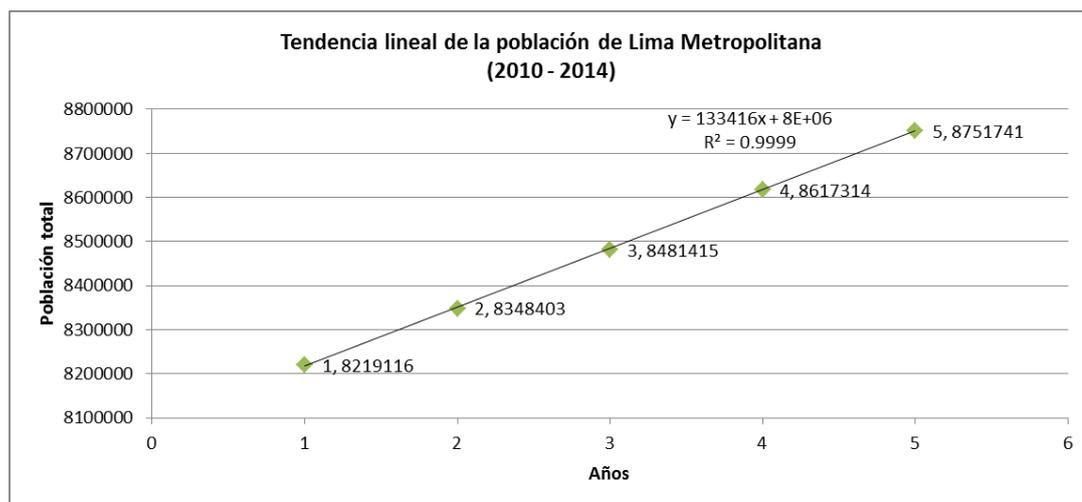
Año 1 (2010)	Año 2 (2011)	Año 3 (2012)	Año 4 (2013)	Año 5 (2014)
8'219,116	8'348,403	8'481,415	8'617,314	8'751,741

(Fuente: INEI 2015)

Con estos datos, se utiliza la técnica estadística del ajuste lineal para estudiar la relación de las variables “Año” y “Población”. La ecuación óptima de la recta con un $R^2=0.9999$ es $y = 133416x + 8 \cdot 10^6$ y se representa en la siguiente ilustración¹⁰.

¹⁰ Los datos de población no son reales, son estimaciones del INEI en base al último censo realizado en 2007, motivo por el cual se tiene un ajuste casi perfecto.

Ilustración 16: Población en Lima Metropolitana (2010 – 2014)



(Fuente: Elaboración propia)

Con la ecuación obtenida podemos estimar el tamaño de la población para los 5 años siguientes. Los cálculos obtenidos se presentan en la tabla 6.

Tabla 6: Estimación de la población en Lima Metropolitana (horizonte de 5 años)

Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
8'800,496	8'933,912	9'067,328	9'200,744	9'334,160

(Fuente: Elaboración propia)

En la siguiente tabla se muestra el cálculo para obtener el tamaño total del mercado objetivo. Para esto se tomó el tamaño de la población estimado para 5 años y se multiplicó según los porcentajes de los criterios de NSE, rangos de edad y la intención de consumo del servicio, cuyo valor fue del 90.78% de aceptación¹¹.

¹¹ El porcentaje de NSE fue extraída de información de APEIM y se muestra en el *Anexo 3: Porcentaje de personas por NSE*. La fuente para los rangos de edad fue Apoyo y Opinión de Mercado S.A., el detalle se muestra en el *Anexo 4: Distribución por edades de la población de Lima Metropolitana*.

Tabla 7: Estimación del mercado objetivo en cantidad de personas

Año	Población	NSE (23.7%)	Edad (18-35) (38%)	Irían a <i>fast food</i> vegetariano (90.78%)
1	8'800,496	2'085,718	792,573	719,497
2	8'933,912	2'117,337	804,588	730,405
3	9'067,328	2'148,957	816,604	741,313
4	9'200,744	2'180,576	828,619	752,220
5	9'334,160	2'212,196	840,634	763,128

(Fuente: Elaboración propia)

2.4.2. Estimación de la Oferta

Al realizar un análisis de los competidores, se encontró que actualmente no existe ningún servicio de comida rápida que sea netamente vegetariano. Como se mencionó anteriormente en el punto 1.3.1. *Análisis Foda*, parte de la estrategia del proyecto es considerar únicamente como competidores a aquellos que ofrezcan el mismo tipo de servicio (comida rápida), por lo que se excluirá la oferta de restaurantes vegetarianos.

A pesar de no contar con competidores directos, sí se presenta una oferta indirecta conformada por los negocios que si bien no ofrecen el mismo tipo de producto, ofrecen el mismo tipo de servicio de comida rápida. Asimismo, como resultado de las encuestas se encontró que existen personas vegetarianas que no acuden a *fast foods* ya que éstos no ofrecen el tipo de comida de su preferencia.

Como principal competidor del presente proyecto se puede mencionar a la franquicia francesa “Green is better” con 1 local ubicado en San Isidro y 7 locales más en los centros comerciales Real Plaza. Sin embargo, al encontrarse recientemente instalada en Lima no se cuenta con información sobre su demanda. Por otro lado, según los resultados obtenidos en las encuestas el *fast food* líder en preferencias es “Bembos” con un 31.14%, seguido por el mencionado “KFC” con 28.74%, “Mc Donald's” con 12.57%, “Popeye's” y “Burger King” con 6.89% y 5.39% respectivamente. Según estadísticas, “Bembos” recibe 1 000 visitas diarias en cada uno de sus locales (El Comercio, 2009), lo que daría un total de 360 000 visitas anuales.

A continuación, se estima la proyección de la oferta con una tasa de crecimiento del 11% para 5 años (El Comercio, 2011).

Tabla 8: Oferta estimada inicialmente (personas)

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
360,000	399,600	443,556	492,347	546,505

(Fuente: Elaboración propia)

Finalmente, estimamos la oferta dirigida para el NSE A y B¹².

Tabla 9: Estimación final de la Oferta (personas)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Oferta	360,000	399,600	443,556	492,347	546,505
NSE (23.7%)	85,320	94,705	105,123	116,686	129,522

(Fuente: Elaboración propia)

2.4.3. Demanda Insatisfecha

Con los cálculos realizados anteriormente, se obtiene la demanda insatisfecha restando el mercado disponible menos la oferta estimada.

Tabla 10: Estimación de la demanda insatisfecha (personas)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mercado objetivo	719,497	730,405	741,313	752,220	763,128
Oferta estimada	85,320	94,705	105,123	116,686	129,522
Demanda insatisfecha	634,177	635,700	636,190	635,534	633,606

(Fuente: Elaboración propia)

2.4.4. Demanda del Proyecto

Según lo detallado en puntos anteriores, el mercado de *fast food* tiene un rápido y constante crecimiento y cada vez existen nuevas franquicias en nuestro país. En el presente proyecto se tiene como objetivo captar el 2% del total del mercado insatisfecho para el primer año. A finales del año 5, se espera una participación de mercado del 6%.

¹² Como la cadena de comida rápida Bembo se dirige a mayores sectores económicos, asumimos que su oferta se basa en los niveles A,B,C,D y E.

Para obtener finalmente la demanda total del proyecto, se toma la demanda insatisfecha calculada previamente y se le multiplica por el porcentaje de participación que se desea obtener por año, en el plazo de 5 años.

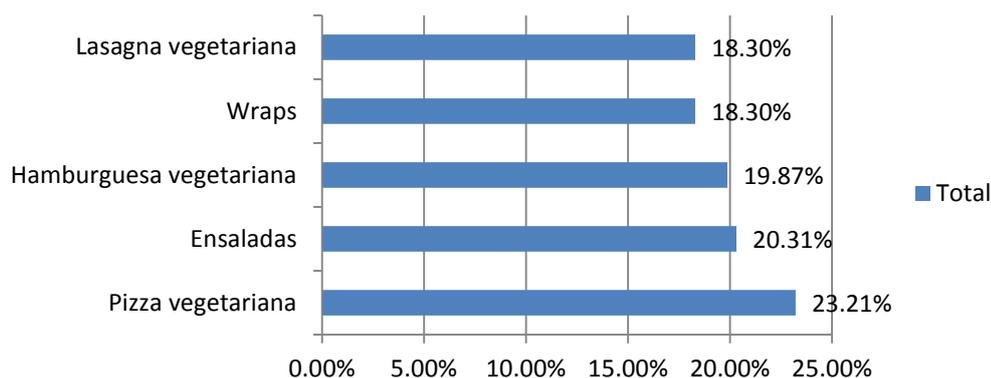
Tabla 11: Demanda del proyecto (personas)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Demanda insatisfecha	634,177	635,700	636,190	635,534	633,606
% Participación	2%	3%	4%	5%	6%
Demanda del proyecto	12,684	19,071	25,448	31,777	38,016

(Fuente: Elaboración propia)

En cuanto a la frecuencia de consumo, las encuestas realizadas mostraron que la mayoría de los encuestados suelen asistir a un *fast food* 1 vez al mes, con el 38.83% del total de respuestas. Del mismo modo se pudo obtener las preferencias en cuanto a los productos más resaltantes que se ofrecerán. La siguiente ilustración presenta el porcentaje de preferencias, siendo la pizza vegetariana la opción favorita con el 23.21%.

Ilustración 17: Resultados de preferencias de productos



(Fuente: Elaboración propia)

Con la información anterior se calculó la cantidad de personas dentro de la demanda obtenida que asistirían una vez al mes al *fast food*, los resultados se aprecian en la tabla 12.

Tabla 12: Frecuencia de asistencias al mes y al año

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Frecuencia de asistencias al mes (38.83%)	4,926	7,406	9,883	12,340	14,764
Frecuencia de asistencias al año	59,108	88,875	118,591	148,086	177,164

(Fuente: Elaboración propia)

Del resultado anterior y tomando las preferencias de consumo del mercado objetivo, se calculó la demanda del proyecto por tipo de consumo. Para este cálculo se tomó el 89% de las preferencias, el cual corresponde al consumo tanto de producto y bebida, el resultado se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 13: Proyección de demanda por productos según la frecuencia

Producto	Preferencia (%)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pizza vegetariana	23.21%	10,869	16,342	21,807	27,230	32,577
Ensaladas	20.31%	9,510	14,299	19,081	23,826	28,505
Hamburguesa veget.	19.87%	9,301	13,985	18,661	23,303	27,878
Wraps	18.30%	8,570	12,885	17,194	21,470	25,686
Lasagna vegetariana	18.30%	8,570	12,885	17,194	21,470	25,686
Total		46,819	70,398	93,936	117,299	140,331
Jugos de fruta	41.26%	19,317	29,045	38,757	48,396	57,899
Batidos	21.45%	10,041	15,097	20,145	25,155	30,094
Refrescos	19.58%	9,167	13,784	18,393	22,968	27,477
Infusiones frescas	11.89%	5,566	8,369	11,167	13,945	16,683
Bebidas calientes	5.83%	2,728	4,102	5,474	6,836	8,178
Total		46,819	70,398	93,936	117,299	140,331

(Fuente: Elaboración propia)

2.5. Comercialización

A continuación se procederá a analizar la comercialización del servicio, tomando como base el objetivo principal del proyecto, el cual como se mencionó anteriormente, se basa en cambiar el concepto de *fast food* en la mente del consumidor considerado siempre como comida no saludable. Según este objetivo, se establecerán estrategias de precios y canales para un ingreso exitoso al mercado.

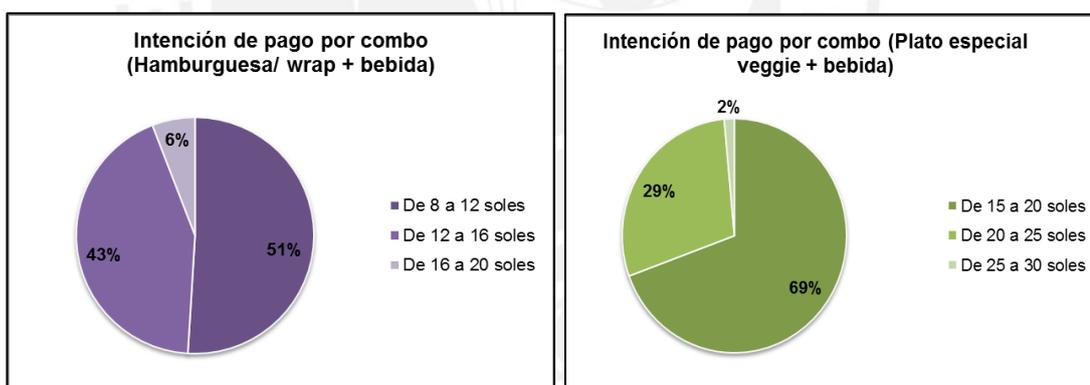
2.5.1. Precio

Para fijar una adecuada estrategia de precios se debe primero identificar las características del servicio que lo distingan de la competencia, y valorizar dichas características de manera que sean coherentes con la percepción del cliente. Asimismo, es importante considerar los costos en los que se incurrirá para evitar pérdidas. Se deben tomar en cuenta tanto factores internos y externos como las estrategias, precios de competidores, la naturaleza del mercado y la demanda.

Como estrategia de fijación de precios, según Kotler, la que mejor se ajusta a este caso es la fijación de precios de valor para el cliente, basada en la percepción de este. En ella se evalúan las necesidades del cliente que para este proyecto sería la de consumir comida rápida para personas vegetarianas, luego se establece un precio meta que iguale el valor percibido por el cliente. Con el valor y el precio meta se decide qué costos se pueden incurrir y el diseño del producto final.

En base a los resultados de las encuestas se pudieron identificar las preferencias de pago por lo clientes, como se observa en la ilustración 18.

Ilustración 18: Intenciones de pago por tipo de producto.



(Fuente: Elaboración propia)

El precio aceptado por los clientes para un combo de hamburguesa vegetariana o un wrap más una bebida está en un rango de 8 a 12 nuevos soles con el 51% de las preferencias. No obstante, se puede apreciar que existe también un alto porcentaje de personas que estarían dispuestas a pagar en un rango de 12 a 16 nuevos soles, con 43%. Esto significa que existe una percepción positiva del valor agregado de consumir productos saludables. Con respecto a los platos especiales veggie, la intención de pago para un combo de estos platos más una bebida se encuentra en un rango de 15 a 20 nuevos soles, según más de la mitad de los

encuestados (69%). En este caso los precios no podrían ser mayores a 20 nuevos soles pues dejarían de tener concordancia con la percepción de valor del cliente.

En comparación con los principales competidores, Bombos y KFC, los precios de combos se encuentran cercanos con lo estimado, lo que permite competir con su mercado objetivo en ese aspecto.

Ilustración 19: Precios de combos de principales competidores

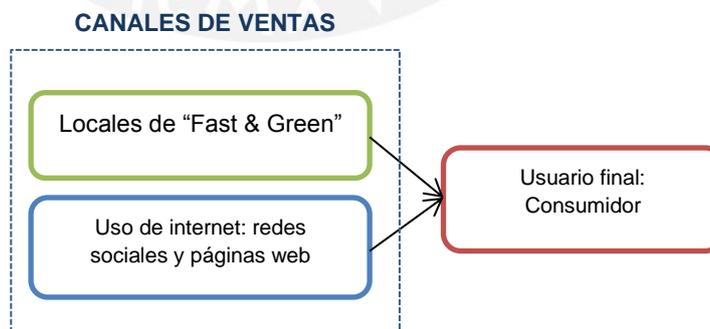


(Fuente: Bombos, 2015)

2.5.2. Plaza

Un *fast food* es un establecimiento en donde se preparan y sirven los productos al consumidor. Por lo tanto, este servicio se ofrece dentro del mismo local y no puede ser tercerizado. De esta manera, se cuentan con los siguientes canales de distribución que pueden visualizarse en la Ilustración 20.

Ilustración 20: Canales de ventas



(Fuente: Elaboración propia)

- Locales de "Fast & Green": este es el primer canal de ventas puesto que el cliente se acerca a consumir al local sin contactarse con algún intermediario.

- Uso de internet: este medio será utilizado para mantener al cliente informado sobre los productos y promociones desde cualquier equipo con servicio de internet. Asimismo, se hará uso de las redes sociales para tener mayor acercamiento al consumidor en sus momentos de distracción. Desde ambos medios se podrán hacer compras online y hacer uso del servicio de delivery.

2.5.3. Promoción y Publicidad

Algunas de las promociones que ofrecerá “Fast & Green” son los diferentes combos para desayuno, almuerzo y cena de lunes a viernes.

Tabla 14: Canales de ventas

Horario (L-V)	Descripción de combo	Precio estimado (S/.)
Desayuno		
De 7 a.m. a 11 a.m.	Bebida a elección/Yogurt + sándwich	12.00
Almuerzo y Cena		
De 11 a.m. a 9 p.m.	Combo simple: hamburguesa veggie/wrap/sandwich + bebida a elección + complemento	20.00
	Combo especial veggie: pizza/lasagna vegetariana + bebida a elección + complemento	22.00

(Fuente: Elaboración propia)

Con respecto a la publicidad, es importante considerar que al ser un servicio nuevo en etapa de surgimiento, los consumidores deben recibir la información necesaria sobre el objetivo del *fast food*: sus características, los productos que ofrece, el público al que se pretende llegar y sus ventajas competitivas con respecto a los *fast food* ya conocidos. Por otro lado, comunicar sobre los beneficios que la comida vegetariana brinda a la alimentación es una estrategia que no se debe dejar de lado, pues en la actualidad, las personas no se encuentran correctamente informadas.

Para llegar al cliente, se plantea en primer lugar la creación de una página web que sirva como portal para promocionar el *fast food*. En esta página se encontrará información sobre cada uno de los productos ofrecidos, la descripción de sus ingredientes y el aporte nutricional de cada uno de ellos. Además de mencionar los productos, el cliente podrá adquirir promociones online como combos a precios

menores y ofertas para envío delivery. En esta misma página se hablará sobre la visión, misión y valores de “Fast & Green”, la dirección del local y los horarios de atención. Asimismo, se recurrirá al uso de las redes sociales como Facebook¹³ y Twitter por la frecuencia de uso que éstas tienen en los jóvenes, como se refleja en una encuesta realizada por Codajic entre los años 2012 y 2013. Ante la pregunta *¿Recuerdas haber visto publicidad de alguna marca de cualquier producto o servicio en alguna de tus Redes Sociales?*, se observó un incremento del 53% al 76% de respuestas afirmativas en sólo 1 año (2012 al 2013).



¹³ En el caso de Facebook, se creará una página que mostrará las publicaciones en la página de inicio del cliente, sólo con dar clic en “Me gusta”.

CAPITULO 3: ESTUDIO TECNICO

En este capítulo se determinarán los requerimientos operacionales y técnicos que exige la creación y desarrollo de un negocio de comida rápida vegetariana, considerando el análisis de la localización y tamaño del local en base a la capacidad que se pueda atender de acuerdo a la demanda establecida para cada uno de los productos.

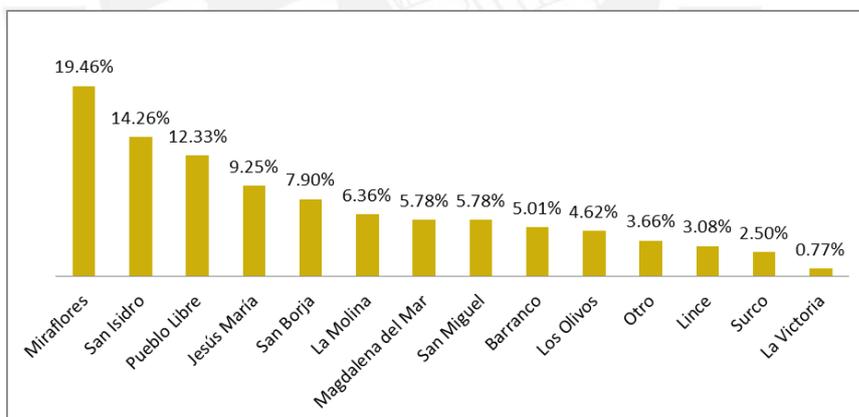
3.1. Localización

La ubicación adecuada para establecer el local se determina por medio del método de ponderación de factores. Éste se realiza en dos etapas: una primera a nivel macro, y la segunda, a un nivel de micro localización.

3.1.1. Macro localización

Para la ubicación del local se tomarán como opciones los 4 distritos que obtuvieron mayor aceptación en las encuestas realizadas en el estudio de mercado, las cuales son: Miraflores, San Isidro, Pueblo Libre y Jesús María. Los resultados de la encuesta se pueden observar en la ilustración 21.

Ilustración 21: Preferencia de distritos para ubicación del local



(Fuente: Elaboración propia)

Se evaluarán los siguientes factores para la localización:

A) Disponibilidad de locales a la venta: Es importante la consideración de este factor, ya que al haber mayor cantidad de locales en venta o alquiler mayores serán las posibilidades de encontrar una ubicación que cumpla con las características

elegidas. Cabe mencionar que se prefiere la compra del local debido a que de ser un alquiler podrían existir limitaciones en cuanto a la remodelación del mismo.

B) Proximidad a proveedores de materia prima: Una ubicación cercana a los proveedores de materia prima permite reducir los costos de inventario y transporte, además de minimizar los riesgos de una eventualidad en la demanda.

C) Nivel de actividad comercial en el giro del negocio: Es importante considerar este factor, puesto que un distrito con alta actividad comercial en el sector de restaurantes, *fast foods* y cafeterías implicará un mejor desarrollo del negocio.

D) Costos de los servicios: Este factor es relativamente considerable en el análisis de la localización, dado que los costos de agua, luz, teléfono e internet son iguales por tratarse de distritos dentro de una misma zona.

E) Condiciones legales: Cada uno de los distritos seleccionados cuenta con una Municipalidad que regula el comercio por medio de normas legales, procedimientos y trámites. En este caso, se evalúa cada distrito según la rigidez de sus normas, la flexibilidad para establecer negocios comerciales en zonas residenciales y/o comerciales, y los costos.

F) Cantidad de centros laborales: El mercado objetivo para este proyecto envuelve a aquellas personas que trabajan y muchas veces no cuentan con el tiempo suficiente para tomar un buen desayuno o almuerzo.

G) Cantidad de centros educativos: De igual manera, el mercado objetivo se compone por estudiantes quienes generalmente no llevan un orden alimenticio adecuado por la carga de tareas que tienen diariamente.

H) Cantidad de gimnasios y spas¹⁴: Las personas que acuden a estos establecimientos por lo general cuidan su alimentación, y es probable que prefieran una opción saludable.

I) Preferencias del mercado: No se pueden dejar de lado las preferencias del mercado, ya que el proyecto será dirigido para todas las personas que estén

¹⁴ El detalle de cantidad de gimnasios y spas se encuentra en el *Anexo 5: Cantidad de gimnasios y spas dentro de los distritos evaluados*

dispuestas a consumir en un *fast food* vegetariano. Este dato fue obtenido en las encuestas realizadas durante el estudio del mercado.

J) Tráfico vehicular: El tráfico vehicular del distrito puede influir relativamente en las decisiones del cliente. Si el *fast food* se ubicara en avenidas que tienen tendencia a ser caóticas o muy transitadas, el cliente preferirá optar por otro local al momento de consumir¹⁵.

K) Seguridad: Finalmente, el factor de seguridad es otro que se podría considerar muy influyente, debido al incremento de la tasa delincidental en la ciudad en los últimos tiempos. Dicho factor es medido en base a la calidad de vigilancia por parte del serenazgo de cada municipalidad.

En la ilustración 22 se puede observar la matriz de enfrentamiento de factores, para hallar la ponderación que tendrá cada uno de ellos dentro de la evaluación de los distritos. Como se indica en la imagen, los factores con mayor influencia en la macro localización son “Nivel de actividad comercial en el giro del negocio”, “Cantidad de centros laborales”, “Cantidad de centros educativos” y “Seguridad”.

Ilustración 22: Matriz de enfrentamiento de factores de macro localización

Factores	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	Total	%	
Disponibilidad de locales a la venta	A	-	1	1	2	2	0	0	0	1	2	1	10	9.09%
Proximidad a proveedores de materia prima	B	1	-	0	1	2	0	0	0	1	1	0	6	5.45%
Nivel de actividad comercial en el giro del negocio	C	1	2	-	2	2	1	1	2	0	2	1	14	12.73%
Costos de los servicios	D	0	1	0	-	1	0	0	0	1	1	0	4	3.64%
Condiciones legales	E	0	0	0	1	-	1	1	1	2	1	0	7	6.36%
Cantidad de centros laborales	F	2	2	1	2	1	-	1	2	1	1	1	14	12.73%
Cantidad de centros educativos	G	2	2	1	2	1	1	-	2	1	1	1	14	12.73%
Cantidad de gimnasios y spas	H	2	2	0	2	1	0	0	-	1	1	1	10	9.09%
Preferencias del mercado	I	1	1	2	1	0	1	1	1	-	2	1	11	10.00%
Tráfico vehicular	J	0	1	0	1	1	1	1	1	0	-	0	6	5.45%
Seguridad	K	1	2	1	2	2	1	1	1	1	2	-	14	12.73%
	Total												110	100.00%

(Fuente: elaboración propia)

A continuación, se procederá a evaluar cada uno de los distritos pre seleccionados según los factores escogidos. La calificación tendrá un rango de puntajes de 1 a 5, siendo 1 el puntaje más bajo y 5 el más alto.

¹⁵ El detalle de distritos con mayor caos vehicular se encuentra en el Anexo 6: Mapa de caos vehicular.

Para la calificación se deben tener las siguientes consideraciones:

i. De los cuatro distritos, el distrito que cuenta con mayor superficie es el de San Isidro, con 11,1 Km², seguido por Miraflores con 9,62 Km², luego Jesús María con una superficie de 4,57 Km² y por último, Pueblo Libre con 4,38 km². La proporción de tamaños se puede apreciar en la ilustración 23.

Ilustración 23: Mapa de distritos de Lima Metropolitana



(Fuente: Imágenes Google)

Mientras mayor tamaño de superficie tenga el distrito, mayores locales en venta o alquiler se tendrán, por lo tanto, los distritos con mayor cantidad de locales son San Isidro y Miraflores, obteniendo de este último un resultado de 22 locales a la venta (Urbania, 2015) a comparación de San Isidro que ofrece en su mayoría venta de oficinas.

ii. Los principales insumos directos para los productos ofrecidos en el *fast food* son adquiridos en tiendas de abarrotes mayoristas o distribuidores de frutas y verduras que pueden encontrarse en distintos distritos de Lima Metropolitana. Por lo tanto, la puntuación será la misma para los cuatro distritos.

iii. Para determinar el nivel de actividad comercial en el giro de negocio, se procede a contabilizar la cantidad de *fast foods* en cada uno de los distritos, resultando Miraflores la opción con mayor cantidad de restaurantes de este tipo, como se observa en la tabla 15.

Tabla 15: Relación de principales *fast foods* por distritos

Fast Food	Distrito	Cantidad	Total
Tip Top	Miraflores	1	16
Pizza Hut Express	Miraflores	3	
KFC	Miraflores	6	
Mc Donald's	Miraflores	2	
Burger King	Miraflores	4	
Pizza Hut Express	San Isidro	3	10
KFC	San Isidro	3	
Mc Donald's	San Isidro	2	
Burger King	San Isidro	2	
KFC	Jesús María	2	
Burger King	Jesús María	1	4
Green is better	Jesús María	1	
Pizza Hut Express	Pueblo Libre	1	
KFC	Pueblo Libre	2	3

(Fuente: Elaboración propia)

iv. Como se mencionó anteriormente, el costo de los servicios será considerado igual para todos los distritos por ubicarse en una misma zona.

v. En cuanto a las condiciones legales, el distrito de Pueblo Libre es el que más conviene debido al bajo costo por pago de trámite para un local de 100 metros cuadrados¹⁶, seguido por el distrito de Jesús María, Miraflores y San Isidro. Los demás documentos son irrelevantes para el análisis dado que es similar para cada uno de los distritos evaluados¹⁷.

vi. El distrito que mayor cantidad de centros laborales (edificios y oficinas de empresas) tiene es San Isidro, distrito al que se le considera el centro financiero de la ciudad.

vii. La tabla 16 muestra la cantidad de centros educativos que comprenden los distritos a analizar. El distrito que contiene mayor número de este tipo de servicios es Miraflores, los demás tendrán el mismo puntaje.

¹⁶ La dimensión del área es referencial, sólo para realizar la comparación de precios.

¹⁷ Para visualizar el listado de documentos necesarios ver *Anexo 7: Trámites necesarios para Licencia de Funcionamiento, por distrito.*

Tabla 16: Relación de centros educativos por distrito

Centro Educativo	Distrito	Cantidad
Escuela De Periodismo Jaime Bausate y Meza	Jesús María	4
Icam	Jesús María	
Avia	Jesús María	
Instituto Poussin	Jesús María	
Alianza Francesa de Lima	Miraflores	6
Ipad	Miraflores	
Icpna	Miraflores	
English Life Peru	Miraflores	
E-teacher	Miraflores	
Alfa Centauro	Miraflores	
Universidad Antonio Ruiz De Montoya	Pueblo libre	4
Confucio	Pueblo Libre	
Cepea	Pueblo Libre	
Británico	Pueblo libre	
Británico	San Isidro	4
World Communications	San Isidro	
Instituto Norma Design	San Isidro	
Nina Design	San Isidro	

(Fuente: Elaboración propia)

viii. De igual manera, para encontrar el distrito con mayor cantidad de gimnasios y spas se contabilizó cuántos de estos establecimientos se encontraban funcionando, siendo Miraflores quien obtuvo la mayor cantidad (13 establecimientos entre gimnasios y spas), seguido por San Isidro, Jesús María y Pueblo Libre.

ix. Del resultado de las encuestas, la preferencia del público estaba inclinada hacia el distrito de Miraflores, como se aprecia en la ilustración 21.

x. En el mapa del Anexo 6 se puede apreciar los puntos de mayor congestión vehicular en hora punta dentro del cual se encuentra el distrito de San Isidro, con 5 puntos principales. El distrito de Miraflores por tener una gran actividad comercial es considerado como el segundo con mayor caos vehicular, mientras que Pueblo Libre y Jesús María tienen similar comportamiento vehicular.

xi. El tercer informe "Evaluando la Gestión en Lima" presentado por el Observatorio Ciudadano Lima Cómo Vamos indica según su encuesta realizada lo siguiente: *La encuesta realizada en 35 distritos de Lima consolida a San Isidro en el primer lugar como la jurisdicción donde los ciudadanos se sienten más seguros*

(Terra, 2013). Dicha encuesta mostró que el 88.3% de las personas consideran que la labor de serenazgo en este distrito cumple con sus expectativas. Por otro lado, según la Segunda Encuesta Metropolitana de Victimización 2012, San Isidro se encuentra en segundo lugar, seguido por Miraflores, Jesús María y Pueblo Libre (Ciudad Nuestra, 2012).

La puntuación para la evaluación fue de 1 a 4, siendo 1 “muy bajo” y 4 “muy alto”. A continuación se presenta la tabla 17 con los puntajes obtenidos para cada caso en base a las consideraciones anteriores. El distrito que obtuvo el mayor puntaje fue Miraflores, con 3.31 puntos.

Tabla 17: Evaluación de distritos en base a factores para macro localización

Factores	%	Miraflores	San Isidro	Pueblo Libre	Jesús María
Disponibilidad de locales a la venta	9.09%	3	4	1	2
Proximidad a proveedores de materia prima	5.45%	4	4	4	4
Nivel de actividad comercial en el giro del negocio	12.73%	4	3	3	3
Costos de los servicios	3.64%	1	1	1	1
Condiciones legales	6.36%	2	1	4	3
Cantidad de centros laborales	12.73%	3	4	2	2
Cantidad de centros educativos	12.73%	4	2	2	2
Cantidad de gimnasios y spas	9.09%	4	3	1	2
Preferencias del mercado	10.00%	4	3	2	1
Tráfico vehicular	5.45%	2	1	3	3
Seguridad	12.73%	3	4	1	2
		3.31	2.96	2.07	2.22

(Fuente: Elaboración propia)

3.1.2. Micro localización

Una vez establecida la zona en el que se ubicará el local, en el análisis de micro localización se seleccionará la ubicación exacta del local, el cual se ubicará en el distrito de Miraflores.

Los factores que se evaluarán son los siguientes:

A) Costo del local: la inversión que se hará en el local debe ser equilibrada. No se busca un local ostentoso con alto precio, pero por otro lado, un local muy económico podría relacionarse a un espacio muy limitado o una ubicación no deseada.

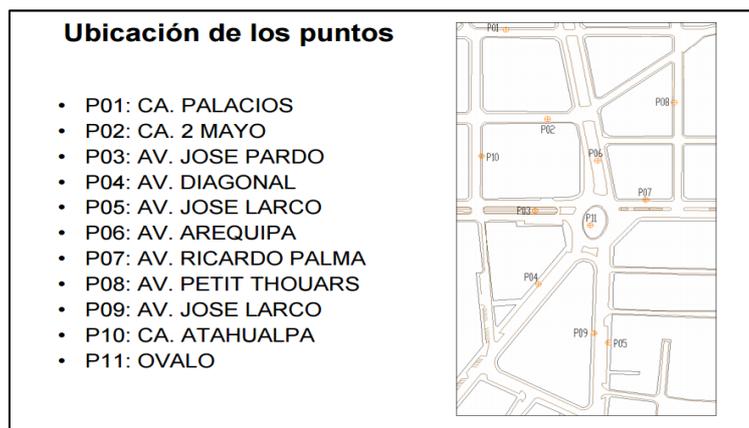
B) Cercanía al mercado objetivo: el local a escoger debe situarse estratégicamente cerca al mercado al que se desea dirigir, el cual está conformado por oficinas, centros educativos, gimnasios y spas.

C) Cercanía a competidores directos: los competidores directos son otras cadenas de *fast food* como Bembos, KFC, Mc Donald's, etc. Al ubicarse la opción de *fast food* vegetariano cerca de estos negocios el consumidor podrá hacer una comparación de los productos ofrecidos y finalmente inclinarse hacia la opción saludable.

D) Cercanía a zonas comerciales: como se mencionó anteriormente, es importante que el local esté ubicado dentro de una zona con alto movimiento comercial, ya que son las zonas más transitadas de los distritos.

E) Tráfico vehicular: de igual manera que en el análisis de macro localización, se busca que el local no tenga una ubicación que se vea afectada por el tráfico vehicular, ya que este factor puede ser determinante para el cliente al momento de tomar la decisión de consumir en el local. El análisis se hará en base al siguiente mapa de puntos críticos de tráfico vehicular para el distrito de Miraflores.

Ilustración 24: Mapa de ubicación de puntos con mayor caos vehicular en Miraflores



(Fuente: Municipalidad de Miraflores, 2009)

F) Acceso a avenidas principales: además de captar más fácilmente la atención del público, el ubicarse cerca de avenidas principales facilita el transporte de los empleados desde sus hogares hasta su centro de trabajo. Esto influenciaría positivamente en la motivación laboral del personal y con ello, la calidad de atención al cliente será mayor.

G) Compra o alquiler: como se mencionó en el capítulo 2, al proyecto le conviene un local comprado, de manera que no hayan inconvenientes en caso se deseara hacer una remodelación o ampliación del local en un futuro.

La matriz de confrontación de factores se aprecia en la siguiente ilustración:

Ilustración 25: Matriz de enfrentamiento de factores de micro localización

Factores		A	B	C	D	E	F	G	Total	%
Costo del local	A	-	0	0	0	1	1	2	4	10.5%
Cercanía al mercado objetivo	B	2	-	1	1	2	1	1	8	21.1%
Cercanía a competidores directos	C	2	1	-	1	2	1	1	8	21.1%
Cercanía a zonas comerciales	D	2	1	1	-	2	1	1	8	21.1%
Tráfico vehicular	E	1	0	0	0	-	2	2	5	13.2%
Acceso a avenidas principales	F	1	1	1	1	0	-	1	5	13.2%
Compra o alquiler	G	0	1	1	1	0	1	-	4	10.5%
	Total								38	100.0%

(Fuente: Elaboración propia)

Las alternativas de locales posibles son las siguientes¹⁸:

- Alternativa 1: pequeño local comercial de 85 metros cuadrados, ubicado en la esquina de Jr. Juan de la Fuente con Jr. Jose Chariarse. Se encuentra cerca a colegios y oficinas, a dos cuadras de la Av. Benavides. El precio de venta del local es de 230 dólares.
- Alternativa 2: esta alternativa se encuentra ubicada a una cuadra de la Av. Arequipa en las cuadras vecinas hay oficinas, institutos y colegios. Tiene un área total de 322 metros cuadrados y está a la venta a un precio de 790 000 dólares.
- Alternativa 3: local con un área de terreno de 298.5 metros cuadrados, con 3 plantas y un jardín interior. Su ubicación es en la Av. 28 de Julio, a espaldas de un centro comercial, cercano a oficinas y un colegio y a 3 cuadras de la Bioferia de Miraflores. El precio es de 1, 750,000 dólares, y cuenta con estacionamientos en la entrada para 8 carros.
- Alternativa 4: la localización de esta alternativa se encuentra en la calle Shell a media cuadra de la vía expresa. Tiene una zonificación CM¹⁹ que es una de las más altas, además, hay institutos y algunos restaurantes cerca. El área del local es de 540 metros cuadrados y tiene un precio de 1, 296,000 dólares.
- Alternativa 5: esta opción es un terreno en alquiler en la Av. Armendariz con zonificación CV²⁰, ubicado junto a un establecimiento de Pizza Hut y KFC de 250 metros cuadrados. Frente a éste se encuentra el Centro Comercial Larcomar y cerca de las zonas financieras de Miraflores. El costo del alquiler es de 20,500 nuevos soles al mes, con un contrato por 10 años.

La tabla 18 muestra el cálculo con las puntuaciones según las características de las alternativas y los factores elegidos. La puntuación fue de 1 a 5, siendo 1 “muy malo” y 5 “muy bueno”.

¹⁸ En el *Anexo 8: Locales en Miraflores – Micro Localización* se pueden apreciar fotos de las alternativas.

¹⁹ En zona de Comercio Metropolitano (CM), la superficie de exhibición puede ser hasta de cincuenta metros cuadrados, en armonía con la fachada del inmueble que lo soporte.

²⁰ En zona de Comercio Vecinal (CV), la superficie de exhibición puede ser de hasta quince metros cuadrados, en armonía con la fachada del inmueble que lo soporte.

Tabla 18: Evaluación de alternativas de locales en base a factores para micro localización

Factores	%	Alt 1	Alt 2	Alt 3	Alt 4	Alt 5
Costo del local	10.53%	5	4	2	3	1
Cercanía al mercado objetivo	21.05%	3	2	4	4	5
Cercanía a competidores directos	21.05%	2	2	4	4	5
Cercanía a zonas comerciales	21.05%	2	1	4	3	5
Tráfico vehicular	13.16%	2	4	3	2	3
Acceso a avenidas principales	13.16%	3	4	4	5	5
Compra o alquiler	10.53%	5	5	5	5	1
		3.18	3.05	4.18	4.08	4.42

(Fuente: Elaboración propia)

En conclusión, para la ubicación del *fast food* vegetariano se escoge la alternativa 5 que consiste en el alquiler de un terreno de 250 m² de área, ubicado en la Av. Armendáriz 152 junto al local de Pizza Hut bajo un contrato para 10 años a S/.20,500 mensuales. A pesar de que el local no será comprado, su ubicación estratégica cerca a los principales competidores cumple con la mayoría de factores analizados y esto promete un desarrollo positivo para el negocio.

3.2. Determinación de la capacidad del proyecto

La determinación del tamaño responde a un análisis interrelacionado de una gran cantidad de variables de un proyecto: demanda, disponibilidad de insumos, localización y plan estratégico comercial de desarrollo futuro de la empresa que se crearía con el proyecto, entre otras. En base a esto se podrá tomar una decisión de si se realizará un proyecto expansionista que atienda una demanda creciente.

Relación tamaño – mercado

El proyecto tiene un objetivo expansionista con una adecuada flexibilidad para atender una demanda creciente y variable en el futuro. La participación de mercado estimada es variable en el lapso de 5 años, iniciando con un conservador 2% y 6% del mercado para el quinto año. Esto significa que el mercado no es un factor limitante dado que el resto de la demanda potencial quedará insatisfecha.

Relación tamaño – insumos

El abastecimiento suficiente en cantidad y calidad de insumos es vital para el desarrollo del proyecto pues de esto depende la imagen que los consumidores tendrán del servicio. Esto implica la búsqueda de proveedores eficientes, cercanos y de prestigio. Los principales insumos a utilizar son frutas, vegetales, cereales (quinua, chía, trigo, entre otros), queso y yogurt. Al ser insumos que se pueden conseguir sin ningún problema, no se consideran una limitante para el proyecto.

Relación tamaño – tecnología

Este factor no es limitante para el tamaño del proyecto puesto que la tecnología a utilizar es básica: refrigeradores, hornos, licuadoras, entre otros equipos y servicios utilizados en *fast foods*.

Relación tamaño – inversión

Como se vio en el punto 3.1.2. *Micro Localización*, el local escogido para “Fast & Green” se construirá sobre un terreno alquilado en el distrito de Miraflores por 20,500 nuevos soles mensuales, equivalente a S/. 82.00 por metro cuadrado al mes. Así, la inversión aproximada sería de S/. 246,000.00 anualmente, siendo para los 5 años del proyecto un total estimado de S/. 1, 230,000.00.

En conclusión, la capacidad del proyecto se ve limitada únicamente por la inversión en el alquiler del terreno, sin considerar los gastos que serán necesarios para la construcción del local.

3.3. Selección del tamaño/capacidad

Existen diferentes factores que definen la capacidad máxima de personas que puede atender el negocio:

Demanda del proyecto

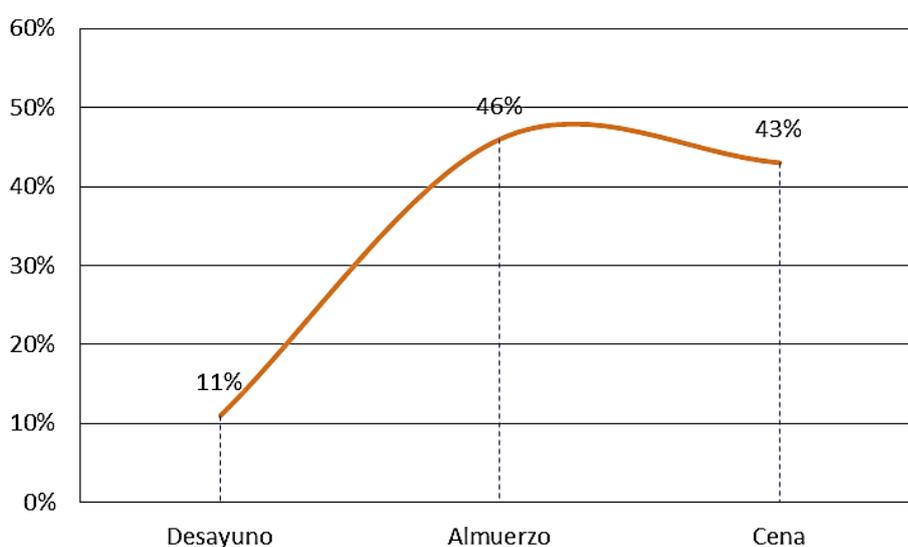
En el capítulo anterior se puede calcular la demanda estimada del proyecto²¹ en base a los productos preferidos por el mercado objetivo según las encuestas realizadas, para 5 años.

En cuanto a la cantidad de personas esperadas en el local, se consideraron los siguientes datos para el cálculo del aforo en base a un estudio elaborado por la consultora Quality Research a inicios del 2015:

²¹ Para mayor detalle del cálculo de la demanda ver 2.4.4. *Demanda del Proyecto*

- Días de semana (Lunes – Viernes): la mayor afluencia de personas se da en la hora de almuerzo (1 pm – 3 pm) y por las noches a la hora de la cena (de 8 pm a 9 pm), principalmente los días martes y jueves que son los días donde las personas suelen salir al cine. Tomando los porcentajes resultantes del estudio: *otro aspecto que destacó es la fuerza que está tomando el fast food a la hora del almuerzo, ya que el 46% de los encuestados dice consumirlo en ese horario, y un 43% en la cena.*” (Gestión, 2015); se obtiene la siguiente distribución.

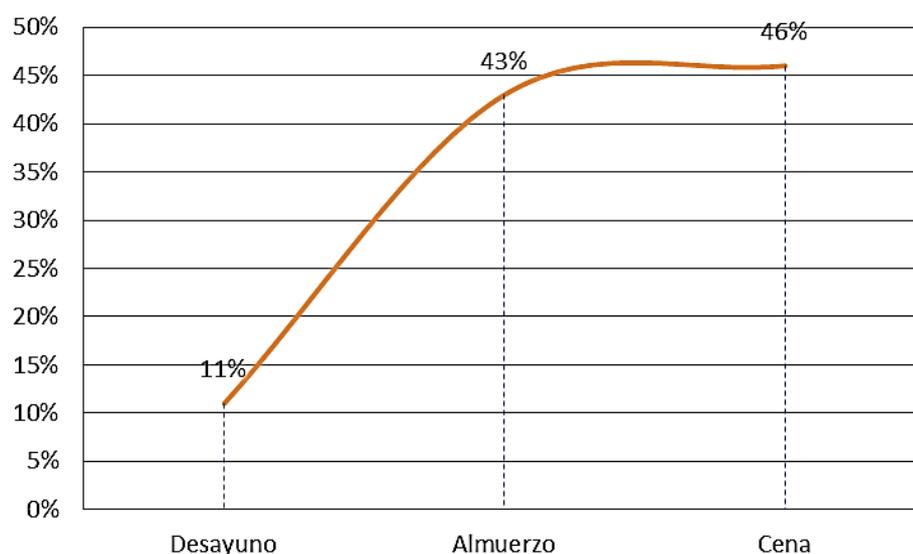
Ilustración 26: Distribución de visitas al fast food en días de semana



(Fuente: Elaboración propia)

- Fines de semana (Sábados y Domingos): en este caso, la cantidad de personas que visitan el local es mayor a la hora de la cena (8 pm a 11 pm). Continuando con la lógica anterior invertimos los porcentajes en este caso, obteniendo el siguiente gráfico:

Ilustración 27: Distribución de visitas al fast food en fines de semana



(Fuente: Elaboración propia)

Para el primer año se espera una demanda anual de 12,648 personas, equivalente a 35 personas por día aproximadamente. Calculando el 46% (porcentaje mayor de la gráfica) de este último valor, se obtiene un aforo de $16.21 \approx 17$ personas para el primer año.

Estimando ahora para los siguientes 5 años se obtienen los siguientes valores:

Tabla 19: Cálculo del aforo en el local para 5 años

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Demanda anual	12,684	19,071	25,448	31,777	38,016
Demanda diaria	35	53	71	88	106
Aforo	17	24	33	41	49

(Fuente: Elaboración propia)

El aforo establecido debe permitir atender a la mayor cantidad de demanda creciente en el largo plazo. Así, como se observa en la tabla 19 el aforo mayor es de 49 personas en el quinto año, por lo que se tomará este valor.

3.4. Flujo de procesos

3.4.1. Descripción y características del proceso principal

Ilustración 28: Etapas del proceso principal



(Fuente: Elaboración propia)

i. Recepción del pedido

Esta actividad inicia con la llegada del cliente al local. El cliente podrá encontrar diferentes alternativas de consumo²², pudiendo optar por el plato del día, un combo o inclusive armar su propia combinación²³. De existir cola, el cliente puede optar por esperar en la cola o retirarse dependiendo de la cantidad de gente. Al llegar su turno, el cliente le comunica su pedido al cajero.

ii. Atención al cliente

El cajero atiende al cliente y toma su orden, ofreciéndole complementos de darse el caso e ingresa la orden al sistema, detallando la cantidad de productos solicitada. El sistema irá mostrando el precio de cada ítem y calculará el total a pagar. El cliente cancela su pedido²⁴ con el medio de pago deseado (efectivo, RUC, crédito, débito). Se imprime el comprobante de pago de la orden y el cliente espera la entrega de su pedido.

iii. Procesamiento de la orden

Los operarios de cocina visualizan los pedidos según el orden de llegada del cliente. Las tareas de cada operario dependen del área y actividad asignada, siendo 4 las zonas de cocina: zona de ensaladas (E), zona de hamburguesas (H), zona de

²² Para revisar la lista de productos a ofrecer en "Fast & Green", ver 2.2.3. *Principales características del servicio*

²³ El cliente encontrará una barra de ingredientes para armar una hamburguesa, ensalada o pizza personalizada. Se pagará un precio determinado para el pedido personalizado el cual dará derecho hasta 5 ingredientes distintos, cualquier ingrediente extra tendrá un costo de S/.2.

²⁴ En el caso de una combinación personalizada, el pago y la entrega del pedido se realizan en conjunto.

pizzas (P) y zona de complementos (C) (sopas, jugos, batidos y postres); las actividades que puede desempeñar un operario pueden ser del tipo 1 (preparación del producto), tipo 2 (empaque del producto) o tipo 3 (despacho de pedido).

Así, al ingresar un pedido, un operario E1 visualizará en una pantalla el tipo de ensalada que debe preparar, cuáles son los ingredientes y la cantidad de cada uno. El operario E1 selecciona los ingredientes necesarios y procede con la preparación de la ensalada. Una vez terminada esta tarea, coloca la preparación en la zona de empaque para que el operario E2 se encargue del empaque correspondiente²⁵. Finalmente, el operario E2 se acerca a la zona de despacho y ubica la bandeja cuyo ticket indique el producto empaquetado.

iv. Entrega de pedido

El operario de despacho (E3) verifica que las bandejas contengan el pedido completo y hace el llamado del cliente mediante una pantalla de atención, en donde se visualiza el nombre del cliente más la palabra “tu pedido está listo” y el código de la orden. El cliente verifica sus datos en el comprobante de pago y se acerca a recoger su pedido.

En caso de pedidos para llevar, los productos serán colocados en bolsas eco-amigables las cuales serán despachadas cerca de la puerta de salida²⁶.

3.4.2. Descripción y características de actividades de soporte

Ilustración 29: Actividades de apoyo



(Fuente: Elaboración propia)

Las actividades de soporte son aquellas que permiten el desarrollo de las actividades principales del proyecto. En este caso, involucra las actividades de compra y abastecimiento de insumos.

²⁵ El procedimiento es el mismo para los operarios H1, P1, C1, H2, P2 y C2.

²⁶ Ver Anexo 9: Horario de atención del local

i. Verificación de stock

El personal encargado en el área de logística verifica la cantidad de insumos necesaria por mes según la demanda y el inventario disponible, y según ello genera la orden de compra de los insumos faltantes. La información de los insumos que se encuentran en stock se obtiene al momento del ingresar los pedidos en el sistema por parte del cajero, ya que según el producto se tiene la cantidad exacta de ingredientes a utilizar, además que se registran los ingredientes extras que el cliente solicite.

Asimismo, al cierre de cada mes se hace una verificación física de la información contenida en el sistema, de manera que se tenga un control riguroso del stock de insumos tanto de alimentos como de materiales no comestibles (vasos, servilletas, bolsas, etc.). Este control es muy importante para no hacer pedidos innecesarios o en caso contrario, para contar con la cantidad de ingredientes necesaria; del mismo modo es importante revisar el estado y la calidad de los ingredientes en stock.

ii. Pedido de insumos

Se genera una orden de compra según lo requerido semanalmente y se envía la solicitud de pedido a los proveedores según corresponda.

iii. Recepción de pedidos

Según el Lead Time del proveedor, se espera la llegada de los insumos hasta su recepción, en donde se verifica el estado del pedido y que la cantidad corresponda a lo solicitado. De encontrarse alguna disconformidad en el pedido, como encontrarse insumos en mal estado, se rechaza.

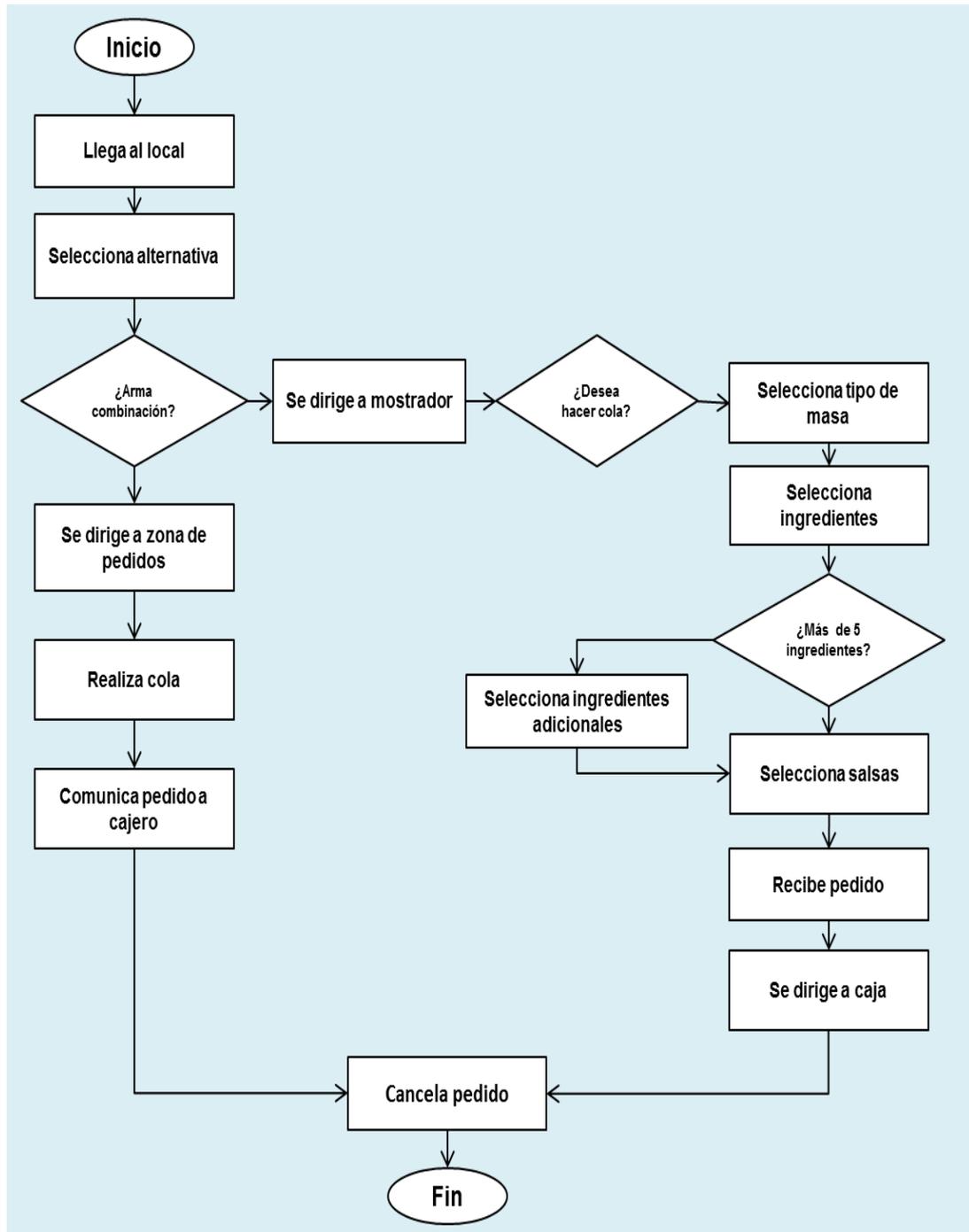
iv. Almacenamiento de víveres

Luego de recepcionar el pedido y que éste haya sido inspeccionado, se procede al almacenamiento del mismo, en donde dependiendo del tipo de insumo, debe pasar por un proceso previo antes de su almacenamiento. En el caso de las frutas y verduras, el personal encargado debe efectuar el trozado de las mismas para su utilización inmediata. Las frutas trozadas facilitan la preparación de los batidos y postres, mientras que los vegetales trozados serán utilizados directamente en ensaladas o como parte de las hamburguesas, sándwiches, wraps y pizzas.

En el caso de las lentejas, se preparan y se almacenan en el freezer, para luego ser utilizadas.

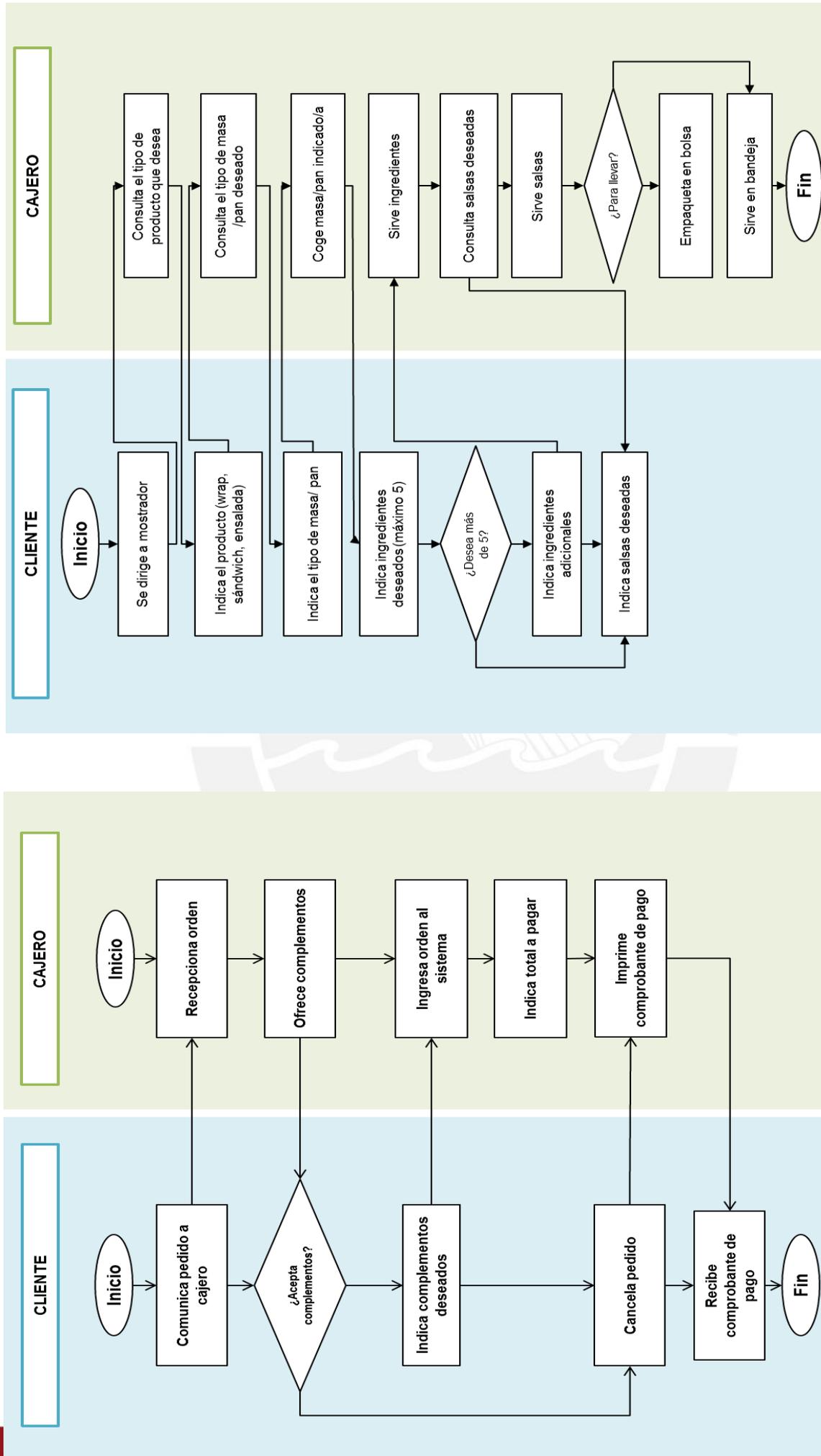
3.4.3. Flujogramas

Ilustración 30: Organigrama del proceso de compra del cliente



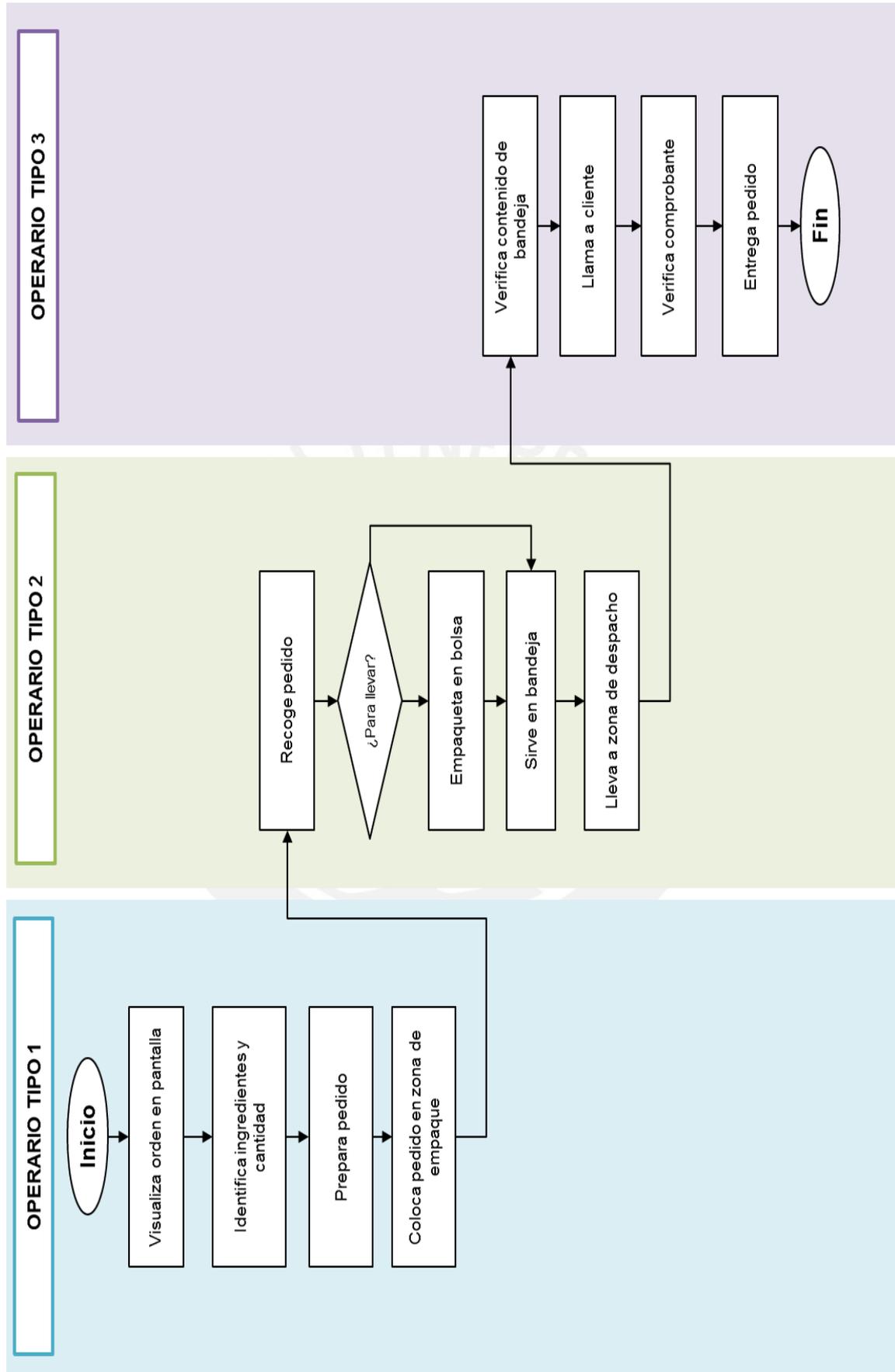
(Fuente: Elaboración propia)

Ilustración 31: Organigramas de los procesos de atención para pedido personalizado y no personalizado



(Fuente: Elaboración propia)

Ilustración 32: Organigrama del proceso de preparación de pedido



(Fuente: Elaboración propia)

3.5. Requerimientos del proyecto

Para una conseguir un nivel de atención al cliente satisfactorio, se requerirán distintos tipos de insumos y servicios que serán utilizados en el *fast food*. En los siguientes puntos se detallarán cada uno de ellos.

3.5.1. Requerimiento de insumos

Los insumos a utilizar son aquellos que se relacionan con la preparación de los productos a ofrecer en el *fast food*, así como también los relacionados con el mantenimiento de limpieza del local, como desinfectante, lava vajillas, etc. Asimismo, se consideran los elementos necesarios para la atención del cliente como servilletas, cubiertos, descartables, jabón de manos, entre otros.

En las siguiente tabla se muestra el listado de los insumos necesarios para la preparación de los productos a ofrecer en “Fast & Green”:

Tabla 20: Listado de insumos necesarios para productos

Productos	Volumen	Cant.	Precio Prom (S/.)	Total (S/.)
Acelga	Cajón	4	2.38	9.52
Ají amarillo	Cajón	5	7.75	38.75
Ají seco panca	Cajón	5	7.75	38.75
Ajo	Kilogramo	10	2.80	28
Albahaca	Cajón	5	3.46	17.3
Alcachofa	Kilogramo	1	4.44	4.44
Apio	Kilogramo	1	1.75	1.75
Avena	Kilogramo	6	2.59	15.54
Azúcar rubia	Bolsa	10	2.03	20.29
Berenjena	Kilogramo	8	3.60	28.80
Brócoli	Kilogramo	8	3.25	26.00
Caigua	Kilogramo	8	1.75	14.00
Camote	Kilogramo	8	0.88	7.04
Cebolla blanca	Kilogramo	8	1.05	8.40
Cebolla roja	Kilogramo	8	0.81	6.48
Chirimoya cumbe	Kilogramo	6	4.85	29.10
Choclo	Cajón	8	2.86	22.88
Frambuesa	Kilogramo	6	22.50	135.00
Fresa	Kilogramo	6	2.03	12.18
Harina especial	Bolsa	10	1.75	17.45
Huevos rosados	Kilogramo	6	4.09	24.54
Leche fresca	Bolsa	12	29.13	349.56
Lechuga americana	Unidad	20	1.50	30.00
Lechuga roja	Unidad	20	1.25	25.00
Lenteja	Kilogramo	10	2.80	28.00

Productos	Volumen	Cant.	Precio Prom (S/.)	Total (S/.)
Limón	Kilogramo	30	1.78	53.40
Maíz morado	Cajón	10	1.05	10.50
Mango edward huaca	Bandeja	8	1.53	12.24
Manzana cte/para agua	Cajón	12	1.74	20.88
Manzana delicia (costa)	Cajón	12	1.84	22.13
Maracuyá	Cajón	10	2.03	20.30
Margarina	Caja	5	14.90	74.50
Naranja tangelo costa	Kilogramo	20	1.15	23.00
Orégano	Kilogramo	1	6.60	6.60
Palta fuerte costa	Kilogramo	12	4.95	59.40
Pan de molde	Bolsa	30	8.48	254.40
Papa	Kilogramo	20	2.95	59.00
Papaya (selva)	Cajón	15	1.58	23.75
Pimienta	Kilogramo	20	0.60	12.00
Pimiento	Cajón	15	1.21	18.15
Piña criolla de selva	Cajón	12	1.23	14.75
Plátano isla (selva)	Medio Ciento	25	1.30	32.50
Plátano seda congo	Medio Ciento	20	1.21	24.13
Queso	Kilogramo	3	16.00	48.00
Quinua	Kilogramo	18	3.00	54.00
Sal	Kilogramo	25	0.56	14.00
Sandía var.	Kilogramo	8	1.13	9.04
Stevia	Unidad	2	16.00	32.00
Tomate	Kilogramo	20	1.3	26.00
Zanahoria	Kilogramo	20	0.35	7.00
Miel de abeja	Bidón	1	83.00	83.00
Yogurt	Bidón	3	6.00	18.00
			Total semanal	1,971.42
			Total mensual	7,885.68
			Total anual	94,628.17

(Fuente: Elaboración propia)

3.5.2. Requerimiento de servicios

Para el funcionamiento del proyecto se necesitan los servicios básicos de agua, desagüe y electricidad; además de teléfono, internet y POS.

Tabla 21: Listado de servicios contratados

Servicio	Proveedor	Estructura Tarifaria	Monto mensual (S/.)
Agua y desagüe ²⁷	Sedapal	Agua (S./mes): 4.322 Desagüe (S./mes): 1.888	6,210.00
Servicio	Proveedor	Estructura Tarifaria	Monto mensual (S/.)
Electricidad ²⁸	Luz del Sur	0.4232 S./kW.h	1,287.04
Dúo: Internet y Teléfono fijo	Movistar	89.90 (S./mes)	89.90
Total			7,586.94

(Fuente: Elaboración propia)

Tabla 22: Otros servicios contratados

Servicio	Proveedor	Instalación (S/.)	Estructura tarifaria	Monto primer mes (S/.)	Monto mensual (S/.)
POS ²⁹	VisaNet	70.80	18.00 (S./mes) + 0.18 (S./mes) por pase de tarjeta	591.00	520.2

(Fuente: Elaboración propia)

3.6. Distribución de planta

La distribución de planta se relaciona con la disposición de las máquinas, estaciones de trabajo, áreas de almacenamiento, pasillos y espacios comunes, de modo que el flujo del sea óptimo y al más bajo costo. Las áreas del local son las siguientes:

- ✓ Cajas registradoras
- ✓ Mostrador
- ✓ Área de cocina
- ✓ Comedor
- ✓ Área de despacho
- ✓ Área de despacho (para llevar)
- ✓ Servicios higiénicos
- ✓ Almacén
- ✓ Cuarto de limpieza
- ✓ Estacionamiento
- ✓ Oficinas administrativas

²⁷ Tarifa estimada para un consumo entre 0 a 1000 m³ al mes, de la categoría Comercial e Industrial.

²⁸ El monto presupuestado fue calculado asumiendo la utilización al 100% de las instalaciones.

²⁹ Ver Anexo 10: Requisitos para la instalación de POS.

Para definir la distribución de las áreas, se utiliza el Método del Diagrama Relacional de Actividades, para obtener un orden óptimo que genere la mayor eficacia. En la siguiente tabla se muestran los códigos de relación a utilizar en el diagrama.

Tabla 23: Códigos de relación

Código	Tipo de relación
A	Absolutamente necesaria
E	Especialmente necesaria
I	Importante
O	Ordinaria
U	Innecesaria
X	Indeseable
XX	Extremadamente indeseable

(Fuente: Elaboración propia)

Las relaciones de mayor importancia se centran en las cajas registradoras con el mostrador de ingredientes, ya que al realizar un pedido personalizado el cliente pasa directamente al pago del mismo. Del mismo modo, es importante que el área de cocina tenga cercanía con las áreas de despacho y el almacén.

Por otro lado, las relaciones no deseadas involucran al área de cocina con el comedor, para evitar la mezcla de olores mientras los clientes se encuentran consumiendo; los servicios higiénicos con el área de cocina y el mostrador, ya que se perjudicaría la imagen de limpieza del local.

3.6.1. Determinación de áreas

Comedor

Para determinar las dimensiones de cada área del local, se parte calculando las dimensiones necesarias para el comedor. Según los Requisitos de Seguridad contemplados en la Norma A.130, el factor para calcular el espacio mínimo que debe ocupar una persona en el área de comedor en restaurantes es 1.5 m²/persona. Considerando el aforo establecido de 49 personas, se establecería el área mínima del comedor en 73.5 m².

Utilizando el Método de Guerchet, se calcula la superficie total utilizada por las mesas, las sillas³⁰ y los basureros tipo *fast food*. Asimismo, se calculó el valor del coeficiente K³¹:

Hm	1.7
Hf	1.1
K	0.77

Tabla 24: Cálculo de superficie para el área de comedor

Comedor	N° Equipos (N)	Superficie Estática (SS) (m2)	Superficie Gravitacional (SG) (m2)	K	Superficie Evolutiva (SE) (m2)	Superficie Total (i) (m2)
Mesas cuadradas	20	0.36	7.20	0.77	5.82	13.38
Sillas	80	0.29	23.20	0.77	18.09	41.58
Mesas tipo bar	4	0.44	1.77	0.77	1.70	3.91
Sillas tipo bar	8	0.20	1.62	0.77	1.40	3.23
Basureros	4	0.28	1.12	0.77	1.08	2.48
					Total	64.57

(Fuente: Elaboración propia)

Como se observa en la tabla 24, el área necesaria para el comedor es menor al área mínima por requisitos de seguridad (64.57 m² < 73.5 m²), por lo que se tomará

30 En el Anexo 11: *Tipos de mesas y sillas a utilizar* se puede visualizar los tipos de mesas y sillas con sus dimensiones.

31 El valor de "hm" corresponde a la altura promedio de los clientes, mientras que el valor de "hf" es la máxima altura de las mesas.

el área mínima como el área final y se utilizarán los metros sobrantes para pasadizos.

Cocina

En el área de cocina se necesitarán 8 operarios (4 operarios tipo I y 4 operarios tipo II). En base a la norma mencionada anteriormente, los requerimientos de espacio para el área de cocina en un restaurante son de 9.3 m²/persona. De esta manera, el área para la cocina tendrá una dimensión de 74.4 m².

En la tabla 25 se muestra el cálculo de la superficie requerida para el área de cocina utilizando el Método de Guerchet³². Asimismo, se calculó el valor del coeficiente K³³:

Hm	1.7
Hf	1.2
K	0.71

Tabla 25: Cálculo de superficie para el área de cocina

Cocina	N° Equipos (N)	Superficie Estática (SS) (m2)	Superficie Gravitaciona I (SG) (m2)	K	Superficie Evolutiva (SE) (m2)	Superficie Total (i) (m2)
Refrigerador comercial	1	0.64	0.64	0.71	0.90	2.18
Congelador	2	0.31	0.62	0.71	0.66	1.59
Campana extractora	2	0.29	0.58	0.71	0.61	1.48
Hornos	2	0.45	0.90	0.71	0.95	2.30
Cocinas	2	0.30	0.60	0.71	0.64	1.54
Mueble para cocina	1	0.96	0.96	0.71	1.36	3.28
Microondas	1	0.15	0.15	0.71	0.21	0.51
Máquina lavavajillas	1	0.36	0.36	0.71	0.51	1.23
Cafetera	1	0.08	0.08	0.71	0.11	0.26
					Total	14.36

(Fuente: Elaboración propia)

³² En el Anexo 12: Equipos y muebles de cocina se puede visualizar los equipos y muebles de cocina.

³³ El valor de "hm" corresponde a la altura promedio de los empleados de cocina, mientras que el valor de "hf" es la máxima altura de las máquinas a utilizar.

Se puede apreciar que el área requerida es de 14.36 m², valor menor al mínimo permitido de 74.4 m². El espacio sobrante se utilizará para pasadizos y espacio de manipulación de materiales.

Servicios Higiénicos

De acuerdo a la Norma A.070³⁴, la cantidad mínima de servicios sanitarios para el público y para los empleados se determina de la siguiente manera:

Tabla 26: Cantidad necesaria de servicios sanitarios

		Hombres	Mujeres
Número de empleados	De 6 a 20 empleados	1L, 1u, 1l	1L, 1l
Número de personas	De 51 a 100 personas	2L, 2u, 2l	2L, 2l

L = lavamanos, u = urinarios, l = inodoros

(Fuente: Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, 2011)

En la tabla 27 se observa el Método de Guerchet aplicado para calcular la superficie necesaria de los servicios, obteniendo un total de 2.4 m² para los servicios de los empleados³⁵, 4.6 m² para los servicios de los clientes y 1.58 m² para los servicios de discapacitados. Asimismo se muestran los valores calculados para el coeficiente K³⁶:

Hm	1.7
Hf	1.5
K	0.57

Tabla 27: Cálculo de superficie para el área de SSHH de personal administrativo

SSHH	N° Equipos (N)	Superficie Estática (SS) (m2)	Superficie Gravitacional (SG) (m2)	K	Superficie Evolutiva (SE) (m2)	Superficie Total (i) (m2)
Inodoros	2	0.16	0.31	0.57	0.27	0.73
Urinarios	1	0.09	0.09	0.57	0.10	0.29
Lavamanos	2	0.30	0.60	0.57	0.51	1.41
Total					2.44	

(Fuente: Elaboración propia)

³⁴ La información fue extraída del artículo 22 para locales de expendio de comidas y bebidas (Restaurante, cafetería).

³⁵ Esta área se ubicará junto al área de oficinas administrativas. Los operarios podrán hacer uso de los servicios higiénicos para los clientes.

³⁶ El valor de "hm" corresponde a la altura promedio de los clientes, mientras que el valor de "hf" es la máxima altura de los elementos sanitarios.

Tabla 28: Cálculo de superficie para el área de SSHH de clientes

SSHH	N° Equipos (N)	Superficie Estática (SS) (m ²)	Superficie Gravitacional (SG) (m ²)	K	Superficie Evolutiva (SE) (m ²)	Superficie Total (i) (m ²)
Inodoros	5	0.16	0.78	0.57	0.53	1.47
Urinarios	2	0.09	0.18	0.57	0.16	0.43
Lavamanos	4	0.30	1.20	0.57	0.86	2.36
					Total	4.26

(Fuente: Elaboración propia)

Tabla 29: Cálculo de superficie para el área de SSHH para discapacitados

SSHH	N° Equipos (N)	Superficie Estática (SS) (m ²)	Superficie Gravitacional (SG) (m ²)	K	Superficie Evolutiva (SE) (m ²)	Superficie Total (i) (m ²)
Inodoros	1	0.16	0.16	0.57	0.18	0.49
Urinarios	0	0.09	0.00	0.57	0.05	0.14
Lavamanos	1	0.30	0.30	0.57	0.34	0.94
					Total	1.58

(Fuente: Elaboración propia)

Oficinas administrativas

Para el área de oficinas administrativas, según la Norma A.080 difundida por el Instituto de Construcción y Gerencia, el área mínima permitida se debe calcular a una razón de 9.5 m²/persona, obteniendo un total de 76 m² considerando 8 personas en la oficina.

Aplicando el Método de Guerchet³⁷ como se observa en la tabla 30, se obtiene una superficie de 33.60 m² menor a la mínima, por lo que el área restante se utilizará para pasadizos.

Hm	1.7
Hf	1.9
K	0.45

³⁷ El valor de "hm" corresponde a la altura promedio de los empleados de oficina, mientras que el valor de "hf" es la máxima altura del mobiliario a utilizar.

Tabla 30: Cálculo de superficie para el área administrativa

Oficina Administ.	N° Equipos (N)	Superficie Estática (SS) (m2)	Superficie Gravitacional (SG) (m2)	K	Superficie Evolutiva (SE) (m2)	Superficie Total (i) (m2)
Escritorios	8	0.77	6.14	0.45	3.11	10.01
Sillón de espera	2	1.32	2.63	0.45	1.78	5.72
Sillas de oficina	8	0.32	2.58	0.45	1.31	4.21
Mesa de reuniones	1	3.24	3.24	0.45	2.92	9.40
Estantes	3	0.41	1.23	0.45	0.74	2.38
Armarios	1	0.38	0.76	0.45	0.51	1.64
Dispensador de agua	1	0.08	0.08	0.45	0.07	0.24
					Total	33.60

(Fuente: Elaboración propia)

Almacén y otros

Aplicando el Método de Guerchet³⁸ como se observa en la tabla 31, se obtiene una superficie de 8.99 m², ocupada por los artefactos y elementos necesarios.

Hm	1.7
Hf	1.8
K	0.47

Tabla 31: Cálculo de superficie para el almacén

Almacén y otros	N° Equipos (N)	Superficie Estática (SS) (m2)	Superficie Gravitacional (SG) (m2)	K	Superficie Evolutiva (SE) (m2)	Superficie Total (i) (m2)
Contenedor industrial	1	0.53	0.53	0.47	0.50	1.55
Aspiradora industrial	1	0.14	0.14	0.47	0.13	0.41
Lustradora industrial	1	0.24	0.24	0.47	0.23	0.71
Alacena vertical	1	0.18	0.18	0.47	0.17	0.53
Mueble multiuso	1	0.31	0.31	0.47	0.29	0.91
Congelador comercial	1	0.55	0.55	0.47	0.52	1.62
Refrigerador comercial	1	1.11	1.11	0.47	1.04	3.26
					TOTAL	8.99

(Fuente: Elaboración propia)

³⁸ El valor de "hm" corresponde a la altura promedio de los empleados de oficina, mientras que el valor de "hf" es la máxima altura del mobiliario a utilizar.

Estacionamiento

Para el cálculo del número mínimo de estacionamientos se utilizó la Norma A.070, el cual se calcula en base al siguiente cuadro:

Tabla 32: Cálculo de Estacionamientos

Clasificación	Estacionamientos
Comida rápida	1 est cada 20 personas

(Fuente: Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, 2011)

Al considerar el aforo de 49 personas, la cantidad mínima de estacionamientos deberá ser de $2.45 \approx 3$ espacios, como se indica en la Norma A.010, del Reglamento Nacional de Edificaciones. Asimismo, se debe considerar un espacio reservado para las personas con discapacidad, por lo que la cantidad mínima será finalmente de 4 espacios. Las dimensiones mínimas de los espacios deben ser de 2.5 m de ancho y 5 m de largo lo que resulta un área final de 50 m².

Finalmente, se presenta el resumen de las áreas del local:

Tabla 33: Dimensión requerida por área

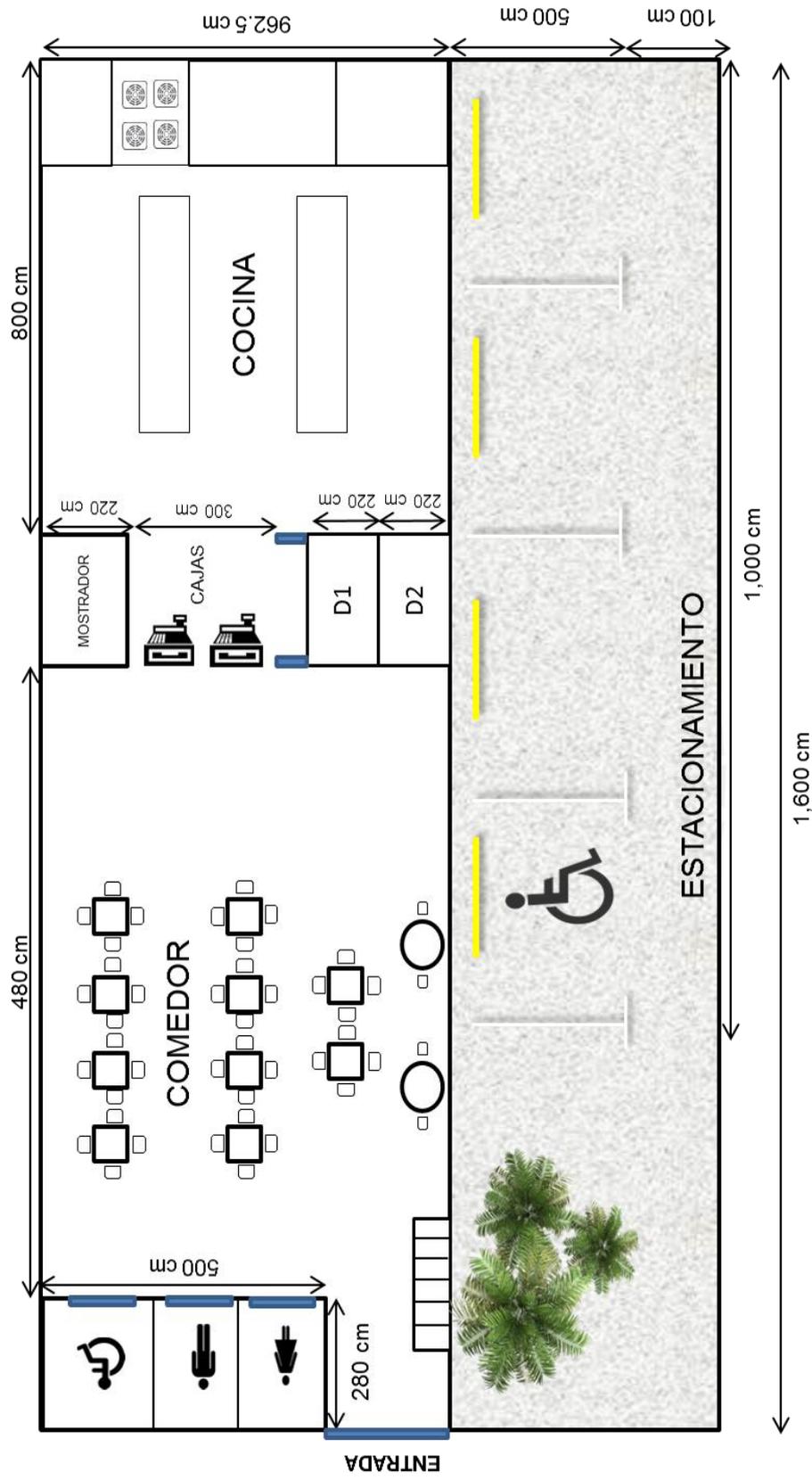
Área	Dimensión final (m ²)
Comedor	74
Cocina	75
Oficinas administrativas	76
SSH – clientes	8
SSH – discapacitados	6
SSH – personal administrativo	4
Almacén y otros	15
Estacionamiento	50
Total	308

(Fuente: Elaboración propia)

Como se puede apreciar en la tabla 33, las dimensiones en total superan al área del local que es 250 m², por lo que se utilizará un segundo nivel para cubrir el requerimiento de espacio.

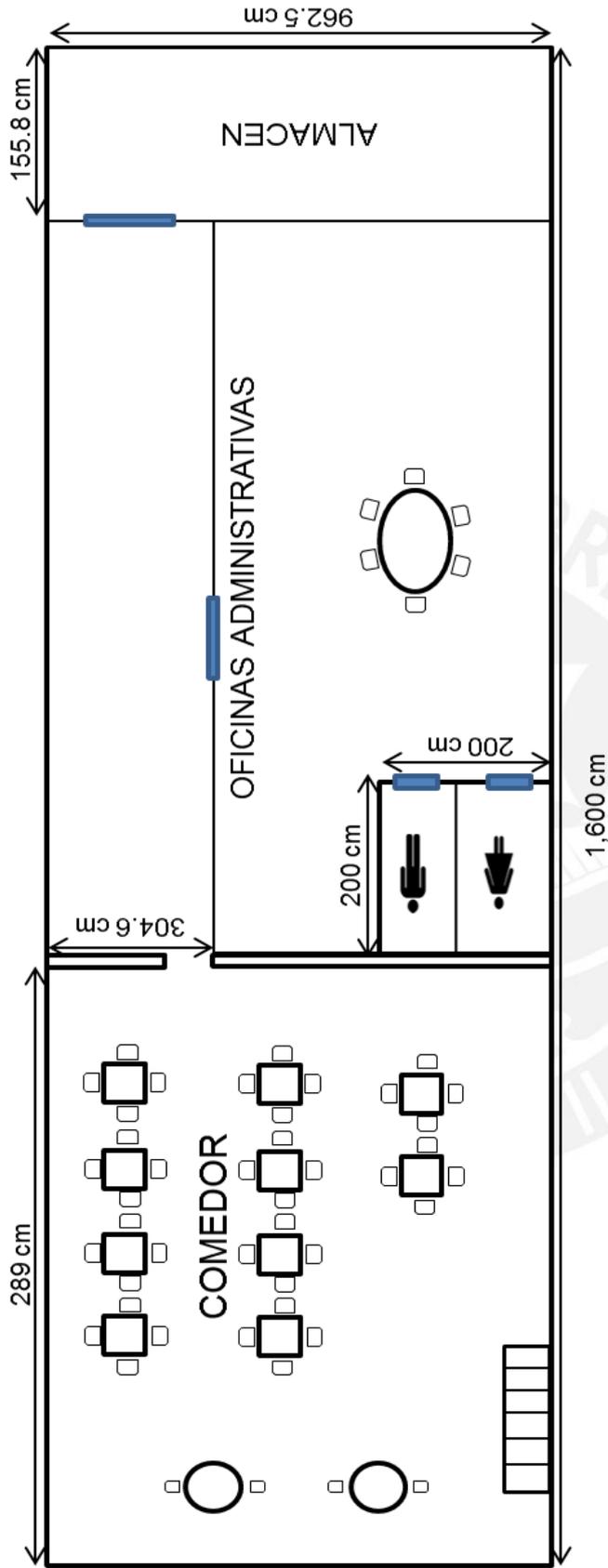
3.6.2. Layout del local

Ilustración 35: Distribución de áreas en el primer nivel



(Fuente: Elaboración propia)

Ilustración 36: Distribución de áreas en el segundo nivel



(Fuente: Elaboración propia)

3.7. Evaluación ambiental y social

El negocio además de ofrecer un servicio diferenciado y de alta calidad a los consumidores, debe buscar que las actividades que se realicen no generen un impacto negativo en la sociedad presente y futura.

3.7.1. Evaluación ambiental

La situación ambiental se encuentra globalmente en una fuerte crisis, por lo que es responsabilidad de cualquier empresa adoptar medidas objetivas de solución a dicho problema. Para ello se necesita promover tecnologías limpias y amigables con el medio ambiente, evitar el uso de productos tóxicos, implementar planes de desarrollo sostenible, llevar un control de desechos industriales y, sobre todo, evitar consecuencias como la erosión de la superficie terrestre, contaminación de las aguas.

Consumo de energía eléctrica

Para tener un aprovechamiento adecuado de la energía eléctrica, en primer lugar es importante concientizar al staff sobre la importancia del ahorro eléctrica, ya que son ellos quienes maniobrarán los artefactos y la iluminación de los ambientes. Para la iluminación de la parte interna del local se utilizarán focos ahorradores, mientras que en la fachada para las noches se utilizarán luces LED entre los arbustos, utilizadas también a modo de decoración.

En los servicios higiénicos se instalarán detectores de presencia para que se active la iluminación, lo que generará un importante ahorro de energía.

Emisión de residuos sólidos

La administración de residuos sólidos será también profundizada en el personal, brindando charlas sobre el reciclaje y la clasificación de desperdicios, como vidrio, papel, restos orgánicos, etc. Dicha clasificación será implementada al contar con tachos de basura para cada uno de los tipos de desperdicio.

La cultura de reciclaje y clasificación será fomentada también en los clientes, colocando afiches dentro del local y “tips” de reciclaje en los protectores de las bandejas.

Emisión de residuos líquidos

Para lograr una adecuada administración del manejo del agua, se instalarán inodoros ahorradores y caños automáticos en los baños. Los jardines se regarán vía sistema de aspersión. También se desarrollarán charlas para el personal y clientes en políticas de conservación del agua.

3.7.2. Evaluación social

La evaluación social compara los beneficios y los costos del impacto que la inversión del proyecto puede generar sobre la comunidad de un país indirectamente.

Preocupación social

El *fast food* vegetariano busca promover una mejora en la calidad de la alimentación en Lima, en donde abunda el desorden alimenticio afectado por el consumo de “comida chatarra”. Así, el hábito de comer fuera de casa dejará de ser un problema, ya que el cliente podrá ahorrar tiempo y al mismo tiempo preocuparse por su salud. De esta manera se contribuye a promover la nutrición en las familias peruanas.

Por otro lado, se busca participar en campañas de apoyo social como la conocida Teletón y Ponle Corazón, incentivando a la colaboración mediante promociones especiales en las fechas de campaña, en donde los clientes estarán colaborando al comprar un determinado producto.

Programas de motivación

“Fast & Green” reconoce la importancia de contar con un staff de colaboradores altamente motivado, y para ello es necesario conocer las necesidades e inquietudes de todo el personal, tanto operativo como administrativo. Por esta razón, se busca que la comunicación entre todos los puestos sea lo más horizontal posible, de manera que cada persona se sienta reconocida como pieza clave dentro de la empresa.

De manera trimestral, se llevará a cabo el “F&G Day”³⁹ en donde los trabajadores visitarán centros recreacionales para participar de diferentes juegos, shows en vivo, además de un almuerzo campestre.

Además, cada fin de mes se otorgará un reconocimiento económico al “Fast del mes”, quien será la persona que haya demostrado el mejor rendimiento laboral.

Apoyo a la formación profesional

Los trabajadores tendrán la opción de escalar dentro de la empresa y de rotar dentro de los distintos puestos. Por el rango de edades⁴⁰ de los empleados contratados, se ofrecerán horarios flexibles de manera que no interfieran en sus actividades formativas y personales.

Oportunidad para personal con discapacidad

Algunas de las actividades a desarrollar en el *fast food* pueden ser llevadas a cabo por personal discapacitado, por lo que se considerarán estos ingresos brindándoles la oportunidad y el apoyo necesario para su desarrollo personal integral.

3.8. Cronograma del proyecto

A continuación se muestra el diagrama de Gantt para el cronograma del proyecto, detallando las actividades a llevarse a cabo durante el periodo pre-operativo, el cual tiene una duración total de 1 año.

³⁹ Las actividades se realizarán en 2 grupos escogidos al azar y cada uno con una fecha distinta, de modo que no falte personal de atención en el local.

⁴⁰ Como se mencionó, se buscará personal menor a 25 años (18-25 años).

Ilustración 37: Diagrama de Gantt del proyecto (periodo de 1 año)

Nro	Nombre de Actividad	Inicio	Fin	Duración	2015													
					Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic		
1	Estudio de Pre-Factibilidad	01/01/2015	29/02/2015	42 días	■	■												
2	Evaluación de Proyecto	01/03/2015	14/03/2015	10 días		■												
3	Trámites legales para establecer la empresa	15/03/2015	28/03/2015	10 días		■												
4	Inventoría de recetas	29/03/2015	09/05/2015	30 días			■	■										
5	Trámites financieros	05/10/2015	17/06/2015	30 días					■	■								
6	Alquiler del local	01/06/2015	21/06/2015	15 días					■	■								
7	Alquiler de oficinas	01/06/2015	14/06/2015	10 días					■	■								
8	Compra de equipos para local	22/06/2015	19/07/2015	20 días					■	■								
9	Compra de equipos para oficina	22/06/2015	19/07/2015	20 días					■	■								
10	Acondicionamiento del local	20/07/2015	09/08/2015	15 días					■	■								
11	Acondicionamiento de las oficinas	20/07/2015	09/08/2015	15 días					■	■								
12	Trámite para licencia única de funcionamiento	01/08/2015	09/09/2015	30 días									■	■				
13	Capacitación de personal	01/09/2015	21/09/2015	15 días									■	■				
14	Campaña publicitaria	01/09/2015	01/10/2015	30 días									■	■				

(Fuente: Elaboración propia)

CAPITULO 4: ESTUDIO LEGAL Y ORGANIZACIONAL

En el estudio legal se busca definir qué tipo de sociedad se debe implementar para el correcto funcionamiento de la empresa. Del mismo modo, se identificarán las normas legales y tributarias bajo las cuales se constituirá el *fast food* vegetariano.

Por otro lado, la estructura organizacional definirá el orden y las funciones de cada área de la empresa. Del mismo modo se identificarán los requerimientos de personal administrativo, al igual que el contrato de servicios de terceros, de ser necesario.

4.1. Tipo de sociedad

El tipo de sociedad que corresponde al proyecto es una sociedad anónima cerrada (S.A.C.)⁴¹, puesto que la cantidad de accionistas con el que contará la empresa serán 5, los cuales contarán con los mismos acuerdos y con una responsabilidad limitada, de modo que no se vea afectado su patrimonio personal.

4.2. Constitución de la empresa

El proceso para constituir formalmente una empresa consta de ocho requisitos (SUNARP, 2015) los cuales serán desarrollados a continuación.

Primer requisito: Reserva del Nombre en Registros Públicos

Reservar el nombre de la empresa impide la inscripción de cualquier otra bajo la misma razón social o una denominación completa o abreviada, igual o semejante a aquella que goce del derecho de Reserva de Preferencia Registral. La empresa será registrada en la Oficina de Registros Públicos (SUNARP), donde se verificará que el nombre "Fast & Green" no pertenezca a otra empresa, y se realizará la reserva por 30 días. La tasa registral de la reserva del nombre tiene un costo de S/.18.00 nuevos soles.

Segundo requisito: Elaboración de Minuta y Firma de la Escritura Pública

La Minuta de Constitución debe ser preparada y autorizada en una notaría. El notario da fe sobre la capacidad jurídica de los otorgantes, el contenido de la misma

⁴¹ La justificación detallada de la elección del tipo de sociedad se presenta en el *Anexo 15: Justificación de elección de Sociedad Anónima Cerrada*.

y la fecha en que se realizó. Una vez realizado el pago de los derechos notariales, la minuta es firmada y elevada a Escritura Pública.

Tercer requisito: Inscripción en el Registro de Personas Jurídicas

Una vez otorgada la Escritura Pública de Constitución, el titular de la empresa o el notario realiza el envío de la misma a la Oficina de Registros Públicos para su debida inscripción. El tipo de Registro de Personas Jurídicas Empresariales que corresponde a la empresa es el Registro de Sociedades⁴².

Cuarto requisito: Inscripción en el Registro Único de Contribuyentes (RUC)

El registro del contribuyente se encuentra a cargo de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT), la cual otorga de manera gratuita e inmediata el número de RUC. Para ello se debe elegir a cual tipo de régimen se debe acoger la empresa, el cual corresponde a Régimen General del Impuesto a la Renta⁴³.

Quinto requisito: Solicitud de la licencia de edificación

Dado que se cuenta únicamente con el terreno, el proyecto requiere la solicitud de una licencia de edificación otorgada por la Municipalidad de Miraflores, que incluye la obtención de una licencia edificación en la modalidad C.

Sexto requisito: Condiciones de Seguridad

La Inspección técnica de seguridad en Defensa Civil es el conjunto de procedimientos y acciones que realiza el Órgano Ejecutante, apoyándose en los Inspectores Técnicos de Seguridad acreditados por el INDECI, para evaluar las condiciones de seguridad en materia de Defensa Civil que presenta la instalación, con el fin de reducir los riesgos ante desastres que pudieran presentarse.

Dependiendo del tamaño del local, se realizan diferentes tipos de ITSDC (Inspección Técnica de Seguridad en Defensa Civil). En el caso del *fast food*, se trata de un área de 380 m², por lo que se realizará una inspección de defensa civil básica.

⁴² En el Registro de Sociedades se inscriben la Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada – S.R.L., la Sociedad Anónima – S.A. y la Sociedad Anónima Cerrada – S.A.C.

⁴³ En este tipo de régimen se tiene una obligación de pago al Impuesto General a las Ventas (IGV).

En este tipo de ITSE Básica, se deberá presentar necesariamente copias de:

- Plano de ubicación,
- Planos de arquitectura (distribución),
- Plan de seguridad
- Protocolos de pruebas de operatividad y mantenimiento de los equipos de seguridad,
- Certificado vigente de medición de resistencia del pozo de tierra,
- Certificados de conformidad emitidos por OSINERGMIN, cuando corresponda.
- Los documentos antes mencionados deben encontrarse señalados en el TUPA del órgano ejecutante.

Séptimo requisito: Autorizaciones y/o permisos especiales de otros sectores

Dado que la empresa no requiere de categorización o clasificación de restaurantes, únicamente deberá presentar la Declaración Jurada de Restaurantes ante la Dirección de Normatividad y Supervisión, de manera gratuita y automática.

Octavo requisito: Licencia Municipal de Funcionamiento

La Licencia Municipal de Funcionamiento es una autorización otorgada por la municipalidad distrital, en este caso la Municipalidad de Miraflores, para el desarrollo de las actividades económicas en un plazo no mayor a 15 días hábiles. Para el otorgamiento de la licencia de funcionamiento, la municipalidad evaluará la zonificación y compatibilidad de uso y las condiciones de seguridad en Defensa Civil.

4.3. Afectación Tributaria

Los impuestos son porcentajes de los ingresos generados de la economía, tanto por las personas como por las empresas, y son el medio por el que el Estado se financia para realizar obras públicas y mantener el adecuado funcionamiento del aparato estatal.

4.3.1. Impuesto a la Renta (IR)

Para tener un parámetro de comparación de rentabilidad se empleará un Tasa Efectiva Anual del 30% de la utilidad generada al cierre de cada año. En los tres primeros meses, se presentará la Declaración Jurada Anual del Impuesto a la

Renta, los cuales están establecidos por un cronograma de pagos dispuesto por SUNAT.

4.3.2. Impuesto General a las Ventas (IGV)

Es el tributo que se pagará por las ventas realizadas, actualmente la tasa de IGV es del 18%. La declaración y pago de este impuesto, será realizado mensualmente hasta la fecha indicada en el Cronograma de Obligaciones Tributarias que corresponde al último dígito del RUC.

4.3.3. Impuesto a las Transacciones Financieras (ITF)

Los préstamos que la empresa tome de entidades financieras, así como cualquier otra operación que realice con ellas, se verá afectada por el ITF, que actualmente tiene una tasa del 0.005% (El Comercio, 2015).

4.3.4. Impuesto Predial

No corresponde el pago de impuesto predial, ya que el terreno en donde se construirá el *fast food* se alquilará.

4.4. Otras impositciones legales

Comprobantes de pago

La Superintendencia de Administración Tributaria exige el uso de comprobantes de pago, los cuales pueden ser boletas de venta, facturas, liquidaciones de compra, tickets o cintas emitidas por máquinas registradoras, documentos complementarios a los comprobantes de pago, tales como notas de crédito y débito y Guías de Remisión para sustentar el traslado de mercaderías.

4.5. Beneficios sociales

La empresa brindará a su personal los siguientes beneficios sociales:

Tabla 34: Beneficios sociales a trabajadores

Gratificaciones	Se le otorgará al personal del <i>fast food</i> gratificaciones ordinarias, las cuales son de carácter obligatorio en el mes de julio (Fiestas Patrias) y diciembre (Navidad). Son equivalentes a una remuneración mensual.
------------------------	---

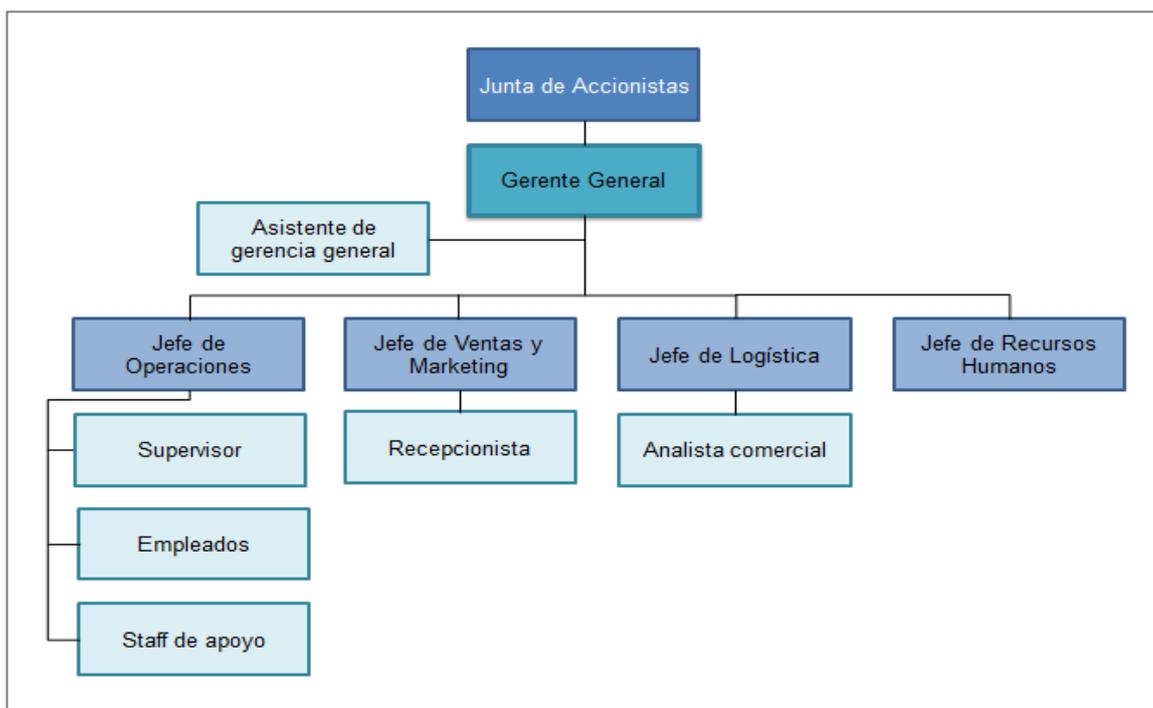
Vacaciones	Los empleados a partir de un año de servicio a la empresa, tienen derecho a 30 días de vacaciones remuneradas, que pueden ser fraccionadas en periodos no menores a 7 días.
Horas extras	La jornada legal es de 8 horas diarias o 48 horas semanales como máximo. En caso el personal realice actividades laborales fuera de la jornada legal, estas horas en sobretiempo deben ser remuneradas, siendo su monto mínimo un 25% más del valor de la hora ordinaria.
Compensación por Tiempo de Servicios (CTS)	Todos los trabajadores tienen derecho al pago de una remuneración completa por cada año de servicios. La CTS tiene un fin previsor ante la eventualidad del cese en el trabajo del empleado. El empleador debe realizar los depósitos correspondientes dos veces al año.
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, registrada en las boletas de pago. De este modo, los empleados pueden acceder a los diferentes beneficios de salud y accidentes.

(Fuente: Elaboración propia)

4.6. Organigrama

En la ilustración 38 se puede apreciar el organigrama de la empresa, sobre la cual se pueden identificar tres niveles jerárquicos: nivel directivo (junta de accionistas, gerente general), nivel ejecutivo (jefaturas) y nivel operativo (mano de obra directa e indirecta).

Ilustración 38: Organigrama del *fast food* vegetariano



(Fuente: Elaboración propia)

4.7. Funciones del personal

Tabla 35: Funciones principales del personal

Gerente General	Asistente de gerencia general
<ul style="list-style-type: none"> • Administrar y gestionar la sociedad • Velar por que la contabilidad esté al día • Representar a la sociedad • Asistir a las sesiones del Directorio • Ejecutar el Plan de Negocios aprobado por el Directorio 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo en las actividades del área de gerencia general.
Junta de Accionistas	Jefe de Ventas y Marketing
<ul style="list-style-type: none"> • Designar presidente y secretario • Conocer y aprobar el Balance General • Determinar la forma de reparto de los beneficios sociales • Determinar la amortización de acciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar estrategias de desarrollo comercial • Planificar ventas en mercados nuevos y existentes • Negociar las condiciones de negocios • Evaluar proveedores y subcontratistas • Coordinar estudios técnicos y de precios

Jefe de Operaciones	Jefe de Logística
<ul style="list-style-type: none"> Definir los planes y programas de trabajo del área de operaciones Comunicar el informe de evaluación de cumplimiento del Plan Anual de Canalización de Recursos Supervisar la elaboración de la proyección de ingresos Proponer el pago de las acreencias 	<ul style="list-style-type: none"> Prever los requerimientos del cliente Supervisar las actividades diarias Implementar acciones de mejora de manera coordinada con las áreas de calidad, producción, etc. Garantizar la calidad del servicio
Jefe de Recursos Humanos	Analista comercial
<ul style="list-style-type: none"> Seleccionar al personal más idóneo para trabajar en el <i>fast food</i> Gestionar evaluaciones y capacitaciones para el personal Tramitar el pago de planillas 	<ul style="list-style-type: none"> Compra de insumos Abastecimiento del almacén Solicitar cotizaciones a proveedores Supervisión y revisión del inventario de insumos

(Fuente: Elaboración propia)

4.8. Requerimientos de personal

A continuación, se muestra el cuadro anual de requerimiento de personal administrativo y de ventas, en el horizonte de planeamiento fijado.

Tabla 36: Requerimiento de personal proyectado a 5 años

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente General	1	1	1	1	1
Asistente de gerencia general	1	1	1	1	1
Jefe de Operaciones	1	1	1	1	1
Jefe de Ventas y MKT	1	1	1	1	1
Jefe de Logística	1	1	1	1	1
Jefe de RRHH	1	1	1	1	1
Analista Comercial	1	1	1	1	1
Recepcionista	1	1	1	1	1
Supervisor	1	1	1	2	2
Empleados	8	8	8	10	10
Cajeros	2	2	2	2	2
Repartidor	2	2	2	2	2
Staff de apoyo	2	2	2	2	2
Total	23	23	23	26	26

(Fuente: Elaboración propia)

4.9. Servicios de terceros

Los servicios que serán tercerizados en el *fast food* son presentados en la tabla 37.

Tabla 37: Requerimiento de personal tercerizado

Personal tercerizado	2015	2016	2017	2018	2019
Seguridad	2	2	2	2	2
Mantenimiento	2	2	2	2	2
Personal de limpieza	4	4	4	4	4
Total	8	8	8	8	8

(Fuente: Elaboración propia)



CAPITULO 5: ESTUDIO DE INVERSIONES, ECONOMICO Y FINANCIERO

En el presente capítulo se analizarán los diferentes costos de inversión y financiamiento necesarios para el funcionamiento del proyecto. A partir de esto se realizará el presupuesto de ingresos y egresos para obtener el Estado de Ganancias y Pérdidas, Flujos de Caja y Balance General.

5.1. Inversión del proyecto

La inversión realizada en el *fast food* se analizará en tres puntos, los cuales sumarán la inversión total del proyecto: activos fijos, activos intangibles y capital de trabajo.

5.1.1. Inversión en activos fijos

Los activos fijos involucra la inversión en el terreno, la construcción del local, los equipos a necesitar y los muebles, afectados por la depreciación física en el tiempo, excepto para los terrenos.

Inversión en el terreno

El terreno escogido se ubica en Miraflores, tiene un área de 250 m² y un costo de 20,500 nuevos soles mensuales a un contrato por 10 años.

Tabla 38: Costeo de inversión del terreno

Terreno				
Área (m ²)	Precio (S./m ²)	Total (S/.)	IGV	Total Terreno (S/.)
250	82.0	20,500.00	0.00	20,500.00

(Fuente: Elaboración propia)

Inversión en construcción del local⁴⁴

A continuación se muestra el cálculo de la inversión total para la construcción del local, considerando el costo de estructuras, acabados e instalaciones eléctricas y sanitarias.

⁴⁴ Para el costeo se consultó el Cuadro de Valores Unitarios Oficiales de Edificaciones para la Costa, publicado por la Municipalidad de Miraflores

Tabla 39: Costeo de inversión en construcción del local incluido IGV

Estructuras	Descripción	Costo (S./m2)	Total (S/.)	IGV (S/.)	Total con IGV (S/.)
Muros y columnas	Columnas, vigas y/o vigas de concreto armado y/o metálicas	283.55	70,887.50	12,759.75	83,647.25
Techos	Aligerado o losas de concreto armado horizontales	144	36,000.00	6,480.00	42,480.00
Subtotal					126,127.25
Acabados	Descripción	Costo (S./m2)	Total (S/.)	IGV (S/.)	Total con IGV (S/.)
Pisos	Mármol nacional o reconstruido, parquet fino (olivo, chonta o similar), cerámica importada, madera fina	141.39	35,347.50	6,362.55	41,710.05
Puertas y ventanas	Aluminio o madera fina (caoba o similar), vidrio tratado polarizado, laminado o templado	81.33	20,332.50	3,659.85	23,992.35
Revestimiento	Tarrajeo frotachado y/o yeso moldurado, pintura lavable	53.81	13,452.50	2,421.45	15,873.95
Baños	Baños con mayólica blanca, parcial	14.37	3,592.50	646.65	4,239.15
Instalaciones eléctricas y sanitarias	Agua fría, corriente monofásica, gas natural	30.85	7,712.50	1,388.25	9,100.75
Subtotal					94,916.25
Obras	Descripción	Costo (S./m2)	Total (S/.)	IGV (S/.)	Total con IGV (S/.)
Limpieza del terreno	-	25.00	6,250.00	1,125.00	7,375.00
Acarreo de material	-	15.00	3,750.00	675.00	4,425.00
Eliminación de desmonte	-	16.00	4,000.00	720.00	4,720.00
Subtotal					16,520.00
Total general					237,563.50

(Fuente: Municipalidad de Miraflores, 2014)

Inversión en mobiliario y equipos

Se encuentra conformada por los equipos y mobiliario necesarios en las áreas de cocina, almacén y oficinas administrativas.

Tabla 40: Costeo de inversión en mobiliario y equipos incluido IGV

Equipos	Cantidad	Costo unit. (S/.)	Total (S/.)
Cocina			
Refrigeradora comercial	1	1,549.00	1,549.00
Balanza de cocina	1	34.90	34.90
Campana extractora	1	259.00	259.00
Hornos	2	999.00	1,998.00
Cocinas	2	899.00	1,798.00
Licadoras	2	299.00	598.00
Microondas	1	379.00	379.00
Procesadora de alimentos	2	149.00	298.00
Hervidor	1	69.90	69.90
Cafetera	1	79.00	79.00
Maquina heladera	1	139.00	139.00
Máquina lavavajillas	1	1,899.00	1,899.00
Congeladores	1	1,599.00	1,599.00
Mueble para cocina	1	850.00	850.00
Teléfono de pared	1	74.90	74.90
Comedor			
Mesa cuadrada y 4 sillas	12	220.00	2,640.00
Mesa y 2 sillas tipo bar	6	200.00	1,200.00
Vitrina de ingredientes	1	11,550.00	11,550.00
Vitrina exhibidora	1	2,700.00	2,700.00
Caja registradora	2	2,244.00	4,488.00
Pantallas LCD	2	569.00	1,138.00
Equipo de sonido	1	1,400.00	1,400.00
Extintor	1	79.90	79.90
Detector de humo	1	32.90	32.90
Basurero porta bandejas	1	1,500.00	1,500.00
Oficinas administrativas			
Escritorio de recepción	1	299.00	299.00
Escritorio administrativo en L	7	599.90	4,199.30
Silla giratoria	8	89.00	712.00
Sillón de espera	1	299.00	299.00
Mesa de reuniones	1	850.00	850.00
Sillas para reuniones	8	299.90	2,399.20
Estantes	2	169.00	338.00
Armarios	2	550.00	1,100.00
Dispensador de agua	1	399.00	399.00
Laptop	7	1,599.00	11,193.00
Impresora multifuncional	1	119.00	119.00
Ventilador de torre	1	79.90	79.90

Extintor	1	79.90	79.90
Almacén			
Aspiradora	1	349.00	349.00
Lustradora	1	499.00	499.00
Contenedores	1	360.00	360.00
Basureros	2	189.00	378.00
Estantes	2	169.00	338.00
Estante 4 niveles	2	109.90	219.80
Tanque de agua 1100 L	1	380.00	380.00
SSHH			
Inodoro blanco	8	289.90	2,319.20
Urinario blanco	4	109.00	436.00
Lavamanos blanco	7	60.90	426.30
Pedestal blanco	7	39.00	273.00
Dispensador de jabón	9	44.90	404.10
Dispensador de papel higiénico	8	55.30	442.40
Dispensador de papel toalla	5	175.00	875.00
Secador de manos	5	399.00	1,995.00
Papeleras	13	14.90	193.70
Espejo de baño	7	42.90	300.30
		Total (S/.)	70,609.60

(Fuente: Elaboración propia)

Asimismo, para realizar la entrega de pedidos vía delivery es necesario la adquisición de vehículos, siendo en este caso motos.

Tabla 41: Costeo de inversión en vehículos incluido IGV

Vehículo de transporte	Cantidad	Costo unitario (S/.)	Total (S/.)
Moto	2	25,245.00	50,490.00

(Fuente: Elaboración propia)

Con la finalidad de tener una óptima tecnología en el proceso productivo, se considera una inversión adicional en mobiliario y equipos a llevarse a cabo en el cuarto año de funcionamiento. La tabla 42 muestra la inversión adicional necesaria.

Tabla 42: Inversión adicional en mobiliario y equipos en el cuarto año del proyecto incluido IGV

Elemento	Cantidad	Costo unitario (S/.)	Total (S/.)
Cocina			
Refrigeradora comercial	1	39.00	1,549.00
Congeladores	1	1,599.00	1,599.00
Campana extractora	2	55.30	110.60
Hornos	2	175.00	350.00
Cocinas	2	399.00	798.00
Licadoras	2	14.90	29.80
Microondas	1	42.90	42.90
Maquina heladera	1	139.00	139.00
Comedor			
Juego de mesa cuadrada y 4 sillas	8	220.00	1760.00
Juego de mesa y 2 sillas tipo bar	4	200.00	800.00
Oficinas Administrativas			
Laptop	7	1,599.00	11193
Impresora multifuncional	1	119.00	119.00
Almacén			
Aspiradora	1	349.00	349.00
Lustradora	1	499.00	499.00
Contenedores	1	360.00	360.00
Total (S/.)			19,698.30

(Fuente: Elaboración propia)

A continuación se muestra el resumen de la inversión necesaria en activos fijos.

Tabla 43: Total de inversión en activos fijos incluido IGV

Activo fijo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Terreno	32,640.00				
Edificación	304,081.28				
Equipos y Mobiliario	70,609.60			19,698.30	
Vehículos	50,490.00				
Total (S/.)	457,820.88	-	-	19,698.30	-

(Fuente: Elaboración propia)

En cuanto al cálculo de la depreciación de los activos fijos se utilizó el método de línea recta. La tabla 44 muestra el horizonte de la depreciación a lo largo de los 5

años del proyecto, en donde se utilizó un valor de 5% para la edificación, 10% para equipos y mobiliario y 20% para los vehículos.

Tabla 44: Depreciación de activos fijos a lo largo del proyecto

Depreciac.	Tasa	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Edificación	5%	11,878.18	11,878.18	11,878.18	11,878.18	11,878.18
Equipos y Mobiliario	10%	7,333.46	7,333.46	7,333.46	9,303.29	9,030.79
Vehículos	20%	76,377.62	76,377.62	76,377.62	80,317.28	80,317.28
Total (S/.)		95,589.26	95,589.26	95,589.26	101,498.75	101,226.25

(Fuente: Elaboración propia)

5.1.2. Inversión en activos intangibles y gastos pre-operativos

Los activos intangibles se componen de los gastos incurridos en los trámites para la constitución de la empresa y la puesta en marcha de la misma, además de otros gastos como capacitación del personal, licencias de software variados, entre otras.

Gastos de organización

Se compone del costo de los trámites legales para la constitución y funcionamiento de la empresa.

Tabla 45: Costos de organización

Constitución de la empresa	Costo (S/.)
Reserva del nombre en SUNARP	18.00
Elaboración de Minuta	250.00
Obtención de escritura pública	150.00
Registro en SUNARP	90.00
Licencia de edificación	2,115.97
Licencia de funcionamiento	415.89
Inspección de Defensa Civil	223.75
Legalización de Libros Contables	25.00
Autorización de Libro de Planillas (100 hojas)	35.50
Total (S/.)	3,324.11

(Fuente: Elaboración propia)

Gastos de publicidad

Incluyen el costo para toda la publicidad transmitida a través de los distintos medios de comunicación (televisión, internet, radio, etc.), previa a la inauguración del *fast food*.

Tabla 46: Costos de publicidad y promoción incluido IGV

Publicidad y Promoción inicial	Costo (S/.)
Diseño de imagen corporativa	3,600.00
Diseño de página web	800.00
Propaganda en redes sociales (Community manager/mes) ⁴⁵	1,000.00
Folletos impresos	6,300.00
Total (S/.)	11,700.00

(Fuente: Elaboración propia)

Gastos en sistemas de información

Se compone del costo de las licencias para los softwares que se utilizarán en el proceso de atención al cliente y en el área administrativa.

Tabla 47: Costo de softwares informáticos incluido IGV

Softwares informáticos	Costo (S/.)
Software para restaurantes AdminREST 5.0	1,320.00
Microsoft Windows 7 Starter Original	125.00
Microsoft Office 2010	180.00
Eset NOD 32 Antivirus	250.00
Total (S/.)	1,875.00

(Fuente: Elaboración propia)

Gastos pre operativos

Para que el inicio de operaciones de "Fast & Green" sea óptimo desde el primer día, es necesario incurrir en gastos pre operativos como la capacitación del personal que trabajará en el local, pago por los servicios que se utilizarán durante las pruebas previas a la apertura del local, y un adelanto de alquiler de 3 meses. Por

⁴⁵ El Community manager es un profesional responsable de la administración de la página web de la empresa y de redes sociales.

otro lado, se incurrirán en gastos de publicidad para captar al público desde el inicio de actividad, lo cual se puede apreciar en la tabla 48.

Tabla 48: Gastos pre operativos incluido IGV

Gastos pre operativos	Costo (S/.)
Capacitación del personal	1,000.00
Adelanto de alquiler	61,500.00
Servicios	5,690.21
Folletos impresos	10,400.00
Total (S/.)	78,590.21

(Fuente: Elaboración propia)

A continuación se muestra el costo total de inversión en activos intangibles, el cual asciende a S/. 95,489.32:

Tabla 49: Total de inversión en activos intangibles incluido IGV

Activos intangibles	Costo (S/.)
Costos de organización	3,324.11
Gastos de publicidad	11,700.00
Costo de softwares	1,875.00
Gastos pre operativos	78,590.21
Total (S/.)	95,489.32

(Fuente: Elaboración propia)

5.1.3. Capital de trabajo

Involucra el total de recursos necesarios para la correcta operación del proyecto. Para el cálculo se utilizará el método de Mayor Déficit Acumulado mediante el cual se analizarán los ingresos y egresos obteniendo el déficit acumulado para cada periodo, siendo el mayor monto el capital de trabajo, cuyo valor para este caso corresponde a S/. 77,590.21⁴⁶ en el primer mes de funcionamiento, en donde no se perciben ingresos puesto que se realizarán las instalaciones y acondicionamiento del local.

5.1.4. Cronograma de inversiones

En la siguiente tabla se puede observar la inversión en activos fijos, activos intangibles y capital de trabajo. Para el primer año, la inversión total asciende a

⁴⁶ El detalle del Capital de Trabajo se encuentra en el *Anexo 18: Capital de trabajo*.

S/.554,967.62, requiriéndose una inversión adicional de S/. 19,698.30 para el cuarto año.

Tabla 50: Cronograma de inversiones a lo largo del proyecto incluido IGV

Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos fijos	381,888.10	-	-	19,698.30	-
Terreno	20,500.00				
Edificación	237,563.50				
Equipos y Mobiliario	73,334.60			19,698.30	
Vehiculos	50,490.00				
Activos intangibles	16,899.11	-	-	-	-
Costos de organización	3,324.11				
Gastos de publicidad	11,700.00				
Costo de softwares	1,875.00				
Gastos pre-operativos	78,590.21	-	-	-	-
Capacitación del personal	1,000.00				
Adelanto de alquiler	61,500.00				
Servicios	5,690.21				
Folletos impresos	10,400.00				
Capital de trabajo	77,590.21	-	-	-	-
Capital de trabajo	77,590.21				
Total (S/.)	554,967.62			19,698.30	

(Fuente: Elaboración propia)

5.2. Financiamiento

En este punto se define la estructura de capital, así como también se determinan las mejores alternativas de financiamiento para el activo fijo y capital de trabajo. El proyecto será financiado mediante el aporte propio de los accionistas y de una deuda externa con entidades bancarias.

5.2.1. Aporte propio

Se destinará un aporte del 40% de la inversión requerida, que equivale a un total de S/. 221,987.05, los cuales serán aportados por los 5 accionistas de la empresa.

5.2.2. Deuda con terceros

Se evalúan tres alternativas de préstamos comerciales para financiar el capital de trabajo y el activo fijo. En las tablas 51 y 52 se muestra la comparación de las 3 mejores opciones de financiamiento para el capital de trabajo y activo fijo, respectivamente.

Tabla 51: Comparativo de bancos para el financiamiento de capital de trabajo

Entidad financiera	Scotiabank	BIF	Interbank
Monto requerido	S/. 77,590.21	S/. 77,590.21	S/. 77,590.21
Plazo (meses)	12	12	12
TCEA	28%	37.50%	36.50%
Interés mensual	2.08%	2.69%	2.63%
ITF	0.005%	0.005%	0.005%

(Fuente: Elaboración propia)

Tabla 52: Comparativo de bancos para el financiamiento de activo fijo

Entidad financiera	Scotiabank	BIF	Interbank
Monto requerido	S/. 255,390.37	S/. 255,390.37	S/. 255,390.37
Plazo (meses)	60	60	60
TCEA	28%	21.50%	29.50%
Interés mensual	2.08%	1.64%	2.18%
ITF	0.005%	0.005%	0.005%

(Fuente: Elaboración propia)

La mejor opción de financiamiento para el caso del capital de trabajo corresponde al banco Scotiabank, el cual ofrece la tasa de interés menor de las demás opciones a un plazo de financiamiento de 12 meses. Por otro lado, el banco BIF es el elegido para el financiamiento del activo fijo, con una tasa de interés mensual de 1.64% a un plazo de 60 meses, que corresponden a los 5 años de evaluación del proyecto⁴⁷.

5.3. Presupuesto de ingresos y egresos

El presupuesto de ingresos y egresos muestra la información pertinente para calcular la rentabilidad neta del ejercicio a lo largo de los 5 años del proyecto.

⁴⁷ El detalle de la simulación de cuotas se encuentra en el *Anexo 19: Detalle de financiamiento de pagos*.

5.3.1. Presupuesto de ingresos

A partir del nivel de demanda calculado anteriormente se calcula el comportamiento de los ingresos a través del tiempo, tomando como referencia los productos con mayor aceptación en la encuesta realizada. Los resultados se muestran a continuación.

Tabla 53: Proyección de precios de los productos con mayor demanda

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pizza veget.	10.00	10.00	10.00	11.00	11.00
Ensaladas	8.00	8.00	8.00	8.50	8.50
Hamburg. Veget.	8.00	8.00	8.00	8.50	8.50
Wraps	8.00	8.00	8.00	8.50	8.50
Lasagna veget.	10.00	10.00	10.00	11.00	11.00
Jugos de fruta	6.00	6.00	6.00	6.50	6.50
Batidos	8.00	8.00	8.00	8.50	8.50
Refrescos	6.00	6.00	6.00	6.50	6.50
Infusiones frescas	6.00	6.00	6.00	6.50	6.50
Bebidas calientes	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Otros	2.50	2.50	2.50	3.00	3.00

(Fuente: Elaboración propia)

Tabla 54: Proyección de ingresos en horizonte de 5 años

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pizza veget.	108,687.64	163,422.84	218,065.09	299,530.37	358,346.11
Ensaladas	76,081.35	114,395.99	152,645.56	202,523.38	242,290.84
Hamburg. veget.	74,409.23	111,881.79	149,290.71	198,072.31	236,965.76
Wraps	68,556.82	103,082.10	137,548.75	182,493.59	218,328.01
Lasagna veget.	85,696.02	128,852.62	171,935.93	236,168.18	282,542.13
Subtotal (S/.)	413,431.06	621,635.33	829,486.04	1,118,787.84	1,338,472.84
Jugos de fruta	115,902.30	174,270.81	232,540.20	314,573.54	376,343.15
Batidos	80,324.00	120,775.25	161,157.80	213,817.04	255,802.12
Refrescos	55,004.48	82,704.79	110,358.06	149,289.14	178,603.53
Inf. Frescas	33,395.58	50,213.62	67,003.11	90,639.83	108,437.86
Bebidas calient.	10,913.59	16,409.68	21,896.44	27,342.33	32,711.27
Otros	58,524.11	87,996.91	117,419.66	175,947.91	210,497.02
Subtotal (S/.)	354,064.07	532,371.06	710,375.27	971,609.80	1,162,394.94
Total (S/.)	767,495.12	1,154,006.39	1,539,861.32	2,090,397.64	2,500,867.79

(Fuente: Elaboración propia)

Como se observa en las tablas 53 y 54, los precios e ingresos tienen un crecimiento en el cuarto año del proyecto⁴⁸, a diferencia de la demanda la cual tiene un crecimiento constante. Cabe mencionar que durante el primer año de funcionamiento se tienen los ingresos más bajos debido a los costos de implementación del local e inversiones.

5.3.2. Presupuesto de egresos

En este punto se consideran todos los costos incurridos en el proyecto, los cuales se agrupan en costos de ventas, gastos administrativos, gastos de ventas y gastos financieros.

Costos de ventas

Los costos de ventas involucran todos los gastos necesarios para el funcionamiento del negocio, incluyendo materiales directos, mano de obra directa e indirecta, costos indirectos de producción y depreciación de equipos⁴⁹.

Tabla 55: Costos de ventas incluido IGV

Costos de ventas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Insumos	95,923.97	111,012.90	122,720.22	133,814.16	137,143.96
Materiales	54,133.37	76,732.43	100,618.59	123,010.79	146,093.23
MOD	193,545.33	207,941.93	218,352.95	227,747.94	230,450.91
MOI	125,814.33	129,799.11	132,680.73	135,281.13	136,029.27
Depreciac.	95,840.72	95,840.72	95,840.72	101,750.21	101,477.71
Servicios	97,356.48	97,285.68	97,285.68	97,285.68	97,285.68
Total (S/.)	662,614.21	718,612.76	767,498.89	818,889.90	848,480.76

(Fuente: Elaboración propia)

Gastos administrativos

Corresponden a los costos de la función administrativa de la empresa, incluyendo gastos laborales, pago de servicios, costos de depreciación, entre otros⁵⁰.

⁴⁸ No se considera una política crediticia, los pagos se efectuarán en efectivo o débito.

⁴⁹ Ver Anexo 20: Detalle de costos de ventas

⁵⁰ Ver Anexo 21: Detalle de los Gastos Administrativos.

Tabla 56: Presupuesto de gastos administrativos incluido IGV

Gastos administ.	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Personal admininst.	322,776.33	347,584.75	365,525.18	381,714.75	386,372.55
Total (S/.)	322,776.33	347,584.75	365,525.18	381,714.75	386,372.55

(Fuente: Elaboración propia)

Gastos de ventas

Los gastos de ventas incluyen a toda la inversión realizada para la publicidad del *fast food* y el alquiler del local.

Tabla 57: Presupuesto de gastos de ventas incluido IGV

Gastos de ventas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Publicidad	11,700.00	7,300.00	7,300.00	7,300.00	7,300.00
Alquiler	20,500.00	20,500.00	20,500.00	20,500.00	20,500.00
Total (S/.)	32,200.00	27,800.00	27,800.00	27,800.00	27,800.00

(Fuente: Elaboración propia)

5.4. Punto de equilibrio

El punto de equilibrio permite identificar la cantidad mínima de unidades a vender para no tener pérdidas. De este modo, tanto los gastos variables y fijos serán iguales al valor de venta.

Tabla 58: Cálculo del punto de equilibrio a lo largo del proyecto⁵¹

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio de venta unitario (S/.)	6.95	6.95	6.95	7.50	7.50
Costo variable unitario (S/.)	1.60	1.33	1.19	1.09	1.01
Costo fijo (S/.)	985,390.55	1,066,197.51	1,133,024.07	1,200,604.65	1,234,853.31
PTO EQ (unidades)	184,115.32	189,678.41	196,509.05	187,440.67	190,245.91
PTO EQ (Venta S/.)	1,280,438.33	1,319,127.09	1,366,631.13	1,405,805.04	1,426,844.34

(Fuente: Elaboración propia)

⁵¹ Ver Anexo 22: Gráfico del Punto de Equilibrio

Como se puede observar en la tabla 58, los ingresos proyectados superan en cada uno de los 5 años del proyecto al valor calculado del punto de equilibrio.

5.5. Estados financieros proyectados

La proyección de los estados financieros permite calcular la rentabilidad final del negocio en base a las estimaciones de ingresos y egresos durante el horizonte de evaluación.

5.5.1. Estado de ganancias y pérdidas

A partir de lo recaudado por las ventas, para obtener el resultado del periodo se descuentan los costos y gastos de ventas en la operación y administración del *fast food*.

Tabla 59: Estado de Ganancias y Pérdidas

	Estados de ganancias y perdidas									
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5				
Ingresos por ventas	- S/.	767,495.12	S/.	1,154,006.39	S/.	1,539,861.32	S/.	2,090,397.64	S/.	2,500,867.79
Ingresos extraordinarios	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL VENTAS NETAS	- S/.	767,495.12	S/.	1,154,006.39	S/.	1,539,861.32	S/.	2,090,397.64	S/.	2,500,867.79
Costo de Venta	- S/.	662,614.21	S/.	718,612.76	S/.	767,498.89	S/.	818,889.90	S/.	848,480.76
UTILIDAD BRUTA	- S/.	104,880.91	S/.	435,393.62	S/.	772,362.42	S/.	1,271,507.73	S/.	1,652,387.03
Gastos de ventas	- S/.	32,200.00	S/.	27,800.00	S/.	27,800.00	S/.	27,800.00	S/.	27,800.00
Gastos de Administración	- S/.	322,776.33	S/.	347,584.75	S/.	365,525.18	S/.	381,714.75	S/.	386,372.55
Otros ingresos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros gastos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
UTILIDAD OPERATIVA	- S/.	-250,095.42	S/.	60,008.87	S/.	379,037.24	S/.	861,992.99	S/.	1,238,214.47
Gastos Financieros	S/.	10,877.43	S/.	47,248.29	S/.	40,083.84	S/.	31,379.03	S/.	20,802.69
Otros Gastos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	- S/.	-297,343.72	S/.	19,925.03	S/.	347,658.21	S/.	841,190.30	S/.	1,230,262.05
Impuesto a la Renta	- S/.	-83,256.24	S/.	5,579.01	S/.	97,344.30	S/.	235,533.28	S/.	344,473.37
UTILIDAD/PERDIDA NETA	- S/.	-214,087.48	S/.	14,346.02	S/.	250,313.91	S/.	605,657.02	S/.	885,788.67
Utilidades (15%)	- S/.	-	S/.	2,151.90	S/.	37,547.09	S/.	90,848.55	S/.	132,868.30
UTILIDAD RETENIDA	- S/.	-214,087.48	S/.	-201,893.36	S/.	10,873.47	S/.	525,681.93	S/.	1,278,602.31

(Fuente: Elaboración propia)

5.6. Evaluación del proyecto

Para determinar la rentabilidad del proyecto se realiza el cálculo de los indicadores de rentabilidad, los cuales están conformados por el costo ponderado de capital (WACC), VAN, TIR, B/C, y PR.

5.6.1. Costo ponderado de capital

El costo de oportunidad del accionista (COK), es la tasa de rentabilidad que exigen los accionistas por invertir su dinero en el proyecto, y para estimar su valor se utiliza el modelo CAPM. La tasa libre de riesgo es el rendimiento ofrecido por los bonos del tesoro americano en 10 años, esta tasa es de un 2.26%, la tasa de riesgo de

país es de 1.58%, la prima de riesgo de mercado es de 8.1% y el beta no apalancado del sector de elaboración de comida es de 0.82.

Por otro lado, el costo ponderado de capital (WACC) tal como lo indica su nombre, pondera los costos de cada una de las fuentes de capital, independientemente de si estas sean propias o de terceros. Los resultados del cálculo del COK y el WACC se muestran en las tablas 60 y 61.

Tabla 60: Cálculo del costo de oportunidad del accionista (COK)

COK = Beta x (Rm – Rf) + Rf + Rpaís		
Beta no apalancado	El beta correspondiente al sector de elaboración de comida	0.82
Rm-Rf	Prima por riesgo del mercado	8.10%
Rf: Tasa libre de riesgo	Bonos del tesoro americano a 10 años	2.26%
Rpaís: Riesgo país	Riesgo del país	1.58%
Beta apalancada	Beta no apalancado*(1+0.7*(Préstamo/Capital propio))	1.68
COK		17.46%

(Fuente: Elaboración propia)

Tabla 61: Cálculo del costo ponderado de capital (WACC)

WACC = [D/(D+C)]*KD + [C/(D+C)]*KC		
KD	Tasa de costo efectivo de la deuda	21.50%
D	Importe de la financiación con deuda	331,981
KC	Tasa de costo efectivo del aporte propio	17.46%
C	Importe del aporte propio	221,987
WACC		19.88%

(Fuente: Elaboración propia)

5.6.2. Flujo de caja

El flujo de caja se compone del flujo de caja económico y el flujo de caja financiero. El flujo económico asume que el proyecto ha sido financiado netamente por aporte propio; contiene las inversiones, las ventas y todos los gastos operacionales del proyecto (costo de ventas, gastos administrativos, gasto de ventas, depreciación y amortización), sujetos al Impuesto a la Renta. En cambio, el flujo de caja financiero incluye las amortizaciones e intereses del préstamo de terceros, así como el escudo fiscal generado, para finalmente determinar la rentabilidad financiera de la empresa.

Tabla 62: Flujo de caja económico

Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos (I)		767,495.12	1,154,006.39	1,539,861.32	2,090,397.64	2,500,867.79
Ingresos de ventas		767,495.12	1,154,006.39	1,539,861.32	2,090,397.64	2,500,867.79
Egresos (E)	554,967.62	1,017,590.55	1,093,997.51	1,160,824.07	1,228,404.65	1,262,653.31
Inversión en activos fijos	381,888.10					
Inversión en activos intangibles	95,489.32					
Inversión en capital de trabajo	77,590.21					
Costo de ventas		662,614.21	718,612.76	767,498.89	818,889.90	848,480.76
Gastos de administración		322,776.33	347,584.75	365,525.18	381,714.75	386,372.55
Gastos de ventas		32,200.00	27,800.00	27,800.00	27,800.00	27,800.00
(I) - (E)	-554,967.62	-250,095.42	60,008.87	379,037.24	861,992.99	1,238,214.47
(I - E)*(1 - T)	-388,477.33	-175,066.80	42,006.21	265,326.07	603,395.09	866,750.13
Impuesto a la Renta (30%)		28,752.22	28,752.22	28,752.22	30,525.06	30,443.31
TOTAL (Flujo de caja económico)	-388,477.33	-203,819.01	13,254.00	236,573.85	572,870.03	836,306.82

(Fuente: Elaboración propia)

Tabla 63: Flujo de caja financiero

Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Prestamo	S/. 332,980.57					
Amortización		110,913.24	40,487.49	49,192.30	59,768.64	72,618.90
Intereses		58,125.73	40,083.84	31,379.03	20,802.69	7,952.43
Escudo Fiscal		17,437.72	12,025.15	9,413.71	6,240.81	2,385.73
TOTAL (Flujo de financiamiento neto)		181,379.32	-68,546.18	-71,157.62	-74,330.52	-78,185.60
TOTAL (Flujo de caja financiero)	-388,477.33	-22,439.69	-55,292.18	165,416.23	498,539.50	758,121.22

(Fuente: Elaboración propia)

5.6.3. Indicadores de rentabilidad

Mediante los indicadores de rentabilidad se podrá determinar la efectividad de la realización del *fast food* vegetariano.

- **Valor Actual Neto (VAN):**

El VAN permite conocer el valor del proyecto a lo largo de los 5 años de análisis, en término de los beneficios netos en el presente. Así, los valores obtenidos para el VAN_E y VAN_F son S/. 203,136.17 y S/. 586,353.47 respectivamente. El primer valor se estima sobre el flujo económico suponiendo que se utiliza solo el capital propio para financiar el proyecto, y el segundo sobre el flujo financiero, haciendo uso de fuentes externas para el financiamiento. Como se aprecia, ambos valores son mayores que cero, lo que indica que es recomendable invertir en el proyecto.

- **Tasa Interna de Retorno (TIR):**

La TIR es un indicador de rentabilidad relacionada con el VAN que indica el valor de la tasa de interés máxima a la que es posible endeudarse para financiar el proyecto, sin que éste genere pérdidas. Es valor obtenido del TIR_E es 29.76% y 31.11% para el TIR_F.

- **Ratio Beneficio – Costo (B/C):**

Este ratio sugiere trasladar los flujos anuales de los beneficios y los flujos anuales de los costos al año 0. Una vez hallado el valor presente de cada uno, se divide el Beneficio entre el Costo, el valor obtenido es de $B/C = 1.40$, lo que asegura la rentabilidad del proyecto.

- **Costo Anual Equivalente (CAE):**

El CAE es un indicador que distribuye la inversión inicial durante todos los años de vida del proyecto. El valor del CAE resultante del proyecto es S/. 27,748.38, monto que debería ir invirtiéndose cada año del proyecto para igualar la inversión inicial.

5.6.4. Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad permite analizar las variaciones que pueden ocurrir en el entorno, como por ejemplo una disminución de la demanda proyectada, un decremento en el precio de venta de los productos del *fast food* o un aumento en los costos de los insumos.

Demanda

El comportamiento de la demanda afecta directamente a la rentabilidad del negocio, se realiza el análisis de sensibilidad en la tabla 64. Se consideran dos escenarios pesimistas en una reducción de 5% y 10% de la misma. En este último escenario, se puede concluir que al darse una disminución en la demanda mayor o igual al 10%, el proyecto deja de ser rentable, puesto que la VAN_E deja de ser positiva.

Tabla 64: Análisis de sensibilidad de la demanda

Escenario	Variación	VANE	VANF	TIRE	TIRF	Aceptable
Esperado	0%	203,136.17	586,353.47	29.76%	31.11%	SI
Pesimista	-5%	50,572.54	433,789.83	22.39%	22.51%	SI
Muy pesimista	-10%	-101,991.09	281,226.20	14.72%	13.50%	NO

(Fuente: Elaboración propia)

Precio de venta

La variación del precio de venta del negocio también afecta directamente la rentabilidad del proyecto. En la tabla 65 se estresa la variable en escenarios pesimistas en donde se reduce el precio en 5% y 10%. Para este caso, el proyecto deja de ser rentable al reducirse el precio de venta en un porcentaje mayor o igual al 5%.

Tabla 65: Análisis de sensibilidad del precio de venta

Escenario	Variación	VANE	VANF	TIRE	TIRF	Aceptable
Esperado	0%	203,136.17	586,353.47	29.76%	31.11%	SI
Pesimista	-5%	-239,298	143,919	7.50%	4.92%	NO
Muy pesimista	-10%	-376,606	6,612	-0.13%	-4.25%	NO

(Fuente: Elaboración propia)

Insumos

Finalmente, en la tabla 66 se muestran los escenarios pesimistas de un incremento de 25% y 82% en el precio de los insumos. En este caso, recién a partir de un incremento del precio de insumos en 82% el proyecto dejaría de ser rentable, al tener un VAN_E negativo.

Tabla 66: Análisis de sensibilidad de los insumos

Escenario	Variación	VANE	VANF	TIRE	TIRF	Aceptable
Regular	0%	203,136.17	586,353.47	29.76%	31.11%	SI
Pesimista	-25%	142,121.02	525,338.31	26.78%	27.63%	SI
Muy pesimista	-82%	-1,874.74	381,342.55	19.79%	19.48%	NO

(Fuente: Elaboración propia)

Por último, se concluye que de estos 3 factores analizados el que mayor impacto genera en la rentabilidad del proyecto es una variación en el precio de venta de los productos de "Fast & Green".

CAPITULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

Finalmente, del estudio de pre-factibilidad del *fast food* vegetariano sustentados a través de indicadores rentables, se concluyen los siguientes puntos:

- Estudio de mercado: La investigación de mercado realizada, concluye que el *fast food* vegetariano es viable comercialmente, si cuenta con el porcentaje de participación esperado de 6% para el quinto año, y se define una adecuada mezcla comercial que atraiga a personas pertenecientes a los NSE A, B y C, residentes de los distritos de San Miguel, Surco, Pueblo Libre, San Isidro y San Borja, y de un rango de edad de 18 a 25 años.
- Estudio técnico: Como resultado del estudio de macro y micro localización, la ubicación óptima para el establecimiento del local es un terreno ubicado en el distrito de Miraflores, de 250 m². Su ubicación estratégica cerca a centros laborales y a los principales competidores, permite que el flujo de ventas del *fast food* sea positivo. La única limitante para la capacidad del proyecto son los costos de alquiler, los cuales sin embargo, no afectan económicamente al negocio.
- Estudio legal: El tipo de sociedad que adoptará la empresa es el de sociedad anónima cerrada, llamándose así "Fast & Green S.A.C.". La constitución legal exige que la empresa se acoja al Régimen General del Impuesto a la Renta, dado que el nivel de ventas anuales estimado para los siguientes 10 años supera los S/.240,000.00. Asimismo, al contar con más de 10 trabajadores en planilla está en la obligación de someterse al Régimen Laboral General. Los trámites que debe realizar el *fast food* para constituir legalmente la empresa, demoran alrededor de 2 meses.
- Estudio organizacional: El desarrollo eficiente de las operaciones del *fast food* necesita de una estructura organizacional adecuadamente definida, la cual se encuentra compuesta por una junta de 5 accionistas, 1 gerente general, 4 jefaturas, 14 operarios y 1 supervisor para el local al quinto año.
- Estudio económico y financiero: El proyecto requiere una inversión total de S/.554,967.62, cuyo financiamiento está compuesto por 40% de aporte de accionistas, y el 60% restante de una deuda externa con Scotiabank y el banco BIF para el financiamiento del capital de trabajo y activo fijo respectivamente. Se

calcularon los valores de COK (17.46%) y WACC (19.88%), se obtiene un TIR_E de 29.76% y un VAN_E de S/.203,136.17, mientras que el TIR_F es de 31.11% y el VAN_F , de S/.586,353.47. En ambos casos, las TIR son superiores al COK y el WACC, respectivamente, mientras que los VAN son positivos, por tanto, se considera que el *fast food* vegetariano es rentable.

6.2. Recomendaciones

Concluido el estudio, se mencionan algunas recomendaciones para el mejor aprovechamiento del proyecto.

- La apertura de un segundo local, de preferencia en el distrito de San Isidro dado los resultados del estudio de macro localización, para atender la demanda a futuro.
- Realizar una presentación sobre el estudio de pre-factibilidad de “Fast & Green”, y solicitar el apoyo de inversionistas interesados en la cultura saludable.
- Contactar a chefs, profesionales culinarios y nutricionistas para el desarrollo de nuevos productos que compitan en cuanto al sabor y aporte nutricional, como ventaja competitiva en el mercado.
- Preparar agresivas campañas de marketing en centros de trabajo, universidades, gimnasios y eventos deportivos, para promover el nuevo *fast food* saludable, y de este modo captar la atención de un mayor número de clientes potenciales.

BIBLIOGRAFÍA

- ANIMALIA LATINA (2013). *Bembos lanza al mercado hamburguesas vegetarianas*. Consulta: 27 de Agosto del 2015. <https://animalialatina.wordpress.com/2013/10/22/bembos-lanza-al-mercado-hamburguesas-vegetarianas/>
- APEIM (2014). *Niveles socioeconómicos 2014*. Consulta: 30 de Abril del 2015. <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2014.pptx>
- APEIN (2005). *Niveles socioeconómicos en Lima Metropolitana y Callao*. Consulta: 17 de Abril del 2015. <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2003-2004-LIMA.pdf>
- ARELLANO MARKETING (2014). *Estudios Multiclientes – Desayunar*. Consulta: 27 de Agosto del 2015. <http://www.arellanomarketing.com/inicio/estudios-multiclientes-desayunar/>
- ARELLANO MARKETING (2015). *Estilos de vida*. Consulta: 17 de Abril del 2015. www.arellanomarketing.com/inicio/estilos-de-vida/
- ARELLANO MARKETING (2015). *Los Estilos de Vida Latinoamericanos*. Consulta: 16 de Abril del 2015. <http://www.arellanomarketing.com/inicio/estilos-de-vida/>
- BCRP (2015). *Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2015-2017*. Consulta: 29 de Julio del 2015. <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/mayo/reporte-de-inflacion-mayo-2015.pdf>
- CODAJIC (2013). *Adolescentes y redes sociales Perú*. Consulta: 5 de Mayo del 2015. http://www.codajic.org/sites/www.codajic.org/files/Adolescentes%20y%20Redes%20Sociales%20Per%C3%BA_1.pdf
- CORNEJO, NATALIA (2014). *Estudio de pre-factibilidad para la implementación de un centro de fitness & wellness en la provincia de Huánuco*. Tesis para optar el Título de Ingeniero Industrial. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Ciencias e Ingeniería.
- DATUM (2013). *Estudio de Opinión Pública sobre nutrición y hábitos de alimentación saludable*. Consulta: 17 de Abril del 2015. <http://www.datum.com.pe/pdf/HAS.pdf>
- EL COMERCIO (2011). *El negocio de los fast food: más locales con nuevos comensales*. <http://elcomercio.pe/economia/peru/negocio-fast-food-mas-locales-nuevos-comensales-noticia-730933>

- EL COMERCIO (2014). *Locura de fast food: Cosas raras que la comida rápida ha creado*. Consulta: 30 de Abril del 2015. <http://elcomercio.pe/viu/tiempo-libre/locura-fast-food-cosas-raras-que-comida-rapida-ha-creado-noticia-1756602>
- EL COMERCIO (2014). *Mapa: los 75 cruces de mayor caos vehicular en horas punta*. Consulta: 21 de Junio del 2015. <http://elcomercio.pe/lima/transporte/mapa-75-cruces-mayor-caos-vehicular-horas-punta-noticia-1745433>
- EL COMERCIO (2015). *¿Cuánto se paga por impuesto a las transacciones financieras?* Consulta: 03 de Noviembre 2015. <http://elcomercio.pe/economia/personal/cuanto-se-paga-impuesto-transacciones-financieras-noticia-1738498>
- EMMSA (2015). *Volumen y precios diarios*. Consulta: 07 de Noviembre del 2015. <http://www.emmsa.com.pe/index.php/estadisticas/volumen-y-precios-diarios>
- ESAN (2015). *Análisis prospectivo del sector de comida rápida en Lima: 2014-2030*. Consulta: 17 de Abril del 2015. <http://www.esan.edu.pe/publicaciones/2014/11/06/Comida%20rapida%20para%20web.pdf>
- GESTION (2014). *Reducir la carne en su dieta puede ayudar a enfriar el planeta*. Consulta: 27 de Agosto del 2015. <http://gestion.pe/tendencias/reducir-carne-su-dieta-puede-ayudar-enfriar-planeta-2116657>
- GESTION (2015). *Franquicias de Taco Bell, Denny's y Jhonny Rockets llegan al Perú*. Consulta: 27 de Agosto del 2015. <http://gestion.pe/empresas/franquicias-taco-bell-dennys-y-johnny-rockets-llegan-al-peru-2131419>
- GESTIÓN (2015). *Marcas de "fast food" operan con rentabilidad de hasta 20% en el país*. Consulta: 6 de Abril del 2015. <http://gestion.pe/impresa/marcas-fast-food-operan-rentabilidad-hasta-20-pais-2122694>
- GESTION (2015). *Más del 70% de limeños acude cada quince días a los fast food*. Consulta: 30 de Julio del 2015. <http://gestion.pe/mercados/mas-70-limenos-acude-cada-quince-dias-fast-food-2127840>
- HIDALGO, DIANA (2004). *El placer sin la carne*. Consulta: 6 de Abril del 2015. <https://dchd9.wordpress.com/2011/01/04/reportaje-el-placer-sin-la-carne/>
- IBOPE (2012). *15,2 millones de brasileños son vegetarianos*. Consulta: 6 de Abril del 2015. <http://vista-se.com.br/ibope-2012-152-milhoes-de-brasileiros-sao-vegetarianos/>
- INEI (2014). *Población y territorio*. Consulta: 27 de Agosto del 2015. http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1157/libro.pdf

- INEI (2014). *Una mirada a Lima Metropolitana*. Consulta: 6 de Mayo del 2015. http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1168/libro.pdf
- INEI (2015). *El 33% del gasto en alimentos de los peruanos son realizados fuera del hogar*. Consulta: 30 de Julio del 2015. <http://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/el-33-del-gasto-en-alimentos-de-los-peruanos-son-realizados-fuera-del-hogar-8539/>
- INEI (2015). *Población 2000 al 2015*. Consulta: 29 de Abril del 2015. <http://proyectos.inei.gob.pe/web/poblacion/>
- INEI (2015). *Población de Lima Metropolitana aumentó en alrededor de 19 mil personas*. Consulta: 28 de Julio del 2015. <http://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/poblacion-ocupada-en-lima-metropolitana-aumento-en-alrededor-de-19-mil-personas-8508/>
- INJANTE, ROMINA (2010). *Estudio de pre-factibilidad para la implementación de un centro para el adulto mayor*. Tesis para optar el Título de Ingeniera Industrial. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Ciencias e Ingeniería.
- KOTLER, PHILIP Y AMRSTRONG, GARY (2013). *Fundamentos de marketing*. Decimoprimer edición. México: Pearson Educación.
- LA REPUBLICA (2013). *Encuesta revela que Kentucky Fried Chicken es el lugar preferido por los ejecutivos*. Consulta: 24 de Abril del 2015. <http://www.larepublica.pe/03-12-2013/encuesta-revela-que-kentucky-fried-chicken-es-el-lugar-preferido-por-los-ejecutivos>
- MEF (2015). *Principales indicadores macroeconómicos*. Consulta: 29 de Julio del 2015. http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=266%3Aestadisticas&catid=136%3Aestadisticas&Itemid=100236&lang=es
- MINAG (2015). *Mercados mayoristas de Lima: May. Prec. Prom. según región y producto*. Consulta: 07 de Noviembre del 2015. <http://sistemas.minag.gob.pe/sisap/portal2/ciudades/#>
- MINISTERIO DE TRABAJO Y PROMOCIÓN DEL EMPLEO (2015). *Principales resultados de la encuesta de demanda ocupacional en el sector turismo (restaurantes, hoteles y agencias de viajes)*. Consulta 10 de Abril del 2015. http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/publicacion/2013/resultados_edo_turismo_2013.pdf
- MINISTERIO DE VIVIENDA, CONSTRUCCIÓN Y SANEAMIENTO (2011). *Normas Legales*. Consulta: 10 de Diciembre del 2015. http://www.vivienda.gob.pe/dnc/archivos/Estudios_Normalizacion/Normalizacion/normas/NORMA_A.070_COMERCIO.pdf

- MONTES, AKEMI (2011). *Estudio de pre-factibilidad para el establecimiento de un restaurante de comida rápida cereal bar, dedicado a la venta de snacks saludables*. Tesis para optar el Título de Ingeniera Industrial. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Ciencias e Ingeniería.
- MOVISTAR (2015). *Tarifas internet y teléfono fijo*. Consulta: 07 de Noviembre del 2015. <http://www.movistar.com.pe/hogar/internet/internet-telefono-fijo>
- MUNICIPALIDAD DE JESUS MARIA (2015). *Ley Marco de Licencia de Funcionamiento*. Consulta: 21 de Junio del 2015. <http://www.munijesusmaria.gob.pe/index.php/licencia-funcionamiento>
- MUNICIPALIDAD DE MIRAFLORES (2009). *Mapas de Ruido 2009*. Consulta: 23 de Junio del 2015. https://www.miraflores.gob.pe/medio_ambiente/web/pdf/MAPAS%20DE%20RUIDO%20EN%20EL%20DISTRITO%20DE%20MIRAFLORES.pdf
- MUNICIPALIDAD DE MIRAFLORES (2014). *Cuadro de Valores Unitarios Oficiales de Edificaciones para la Costa*. Consulta: 05 de Noviembre del 2015. <http://www.miraflores.gob.pe/Gestorw3b/files/pdf/5327-14666-resolucion-ministerial-n-367-2014-vivienda.pdf>
- MUNICIPALIDAD DE MIRAFLORES (2015). *Requisitos, costos y plazos para obtener la licencia de funcionamiento definitiva*. Consulta: 21 de Junio del 2015. http://www.miraflores.gob.pe/Gestorw3b/files/pdf/5056-6203-requisitos_costos_plazos_para_licencia_de_funcionamiento.pdf
- MUNICIPALIDAD DE PUEBLO LIBRE (2015). *Ley Marco de Licencia de Funcionamiento*. Consulta: 21 de Junio del 2015. http://www.muniplibre.gob.pe/pdfs/LEY_28976.pdf
- MUNICIPALIDAD DE SAN ISIDRO (2015). *Ley Marco de Licencia de Funcionamiento*. Consulta: 21 de Junio del 2015. <http://www.msi.gob.pe/portal/wp-content/uploads/2011/09/1.-Ley-289761.pdf>
- NETQUEST (2013). *¿Qué tamaño de muestra necesito?* Consulta: 13 de Abril del 2015. <http://www.netquest.com/blog/es/que-tamano-de-muestra-necesito/>
- NUTRICION VEGETARIANA (2008). *Historia del Vegetarianismo en América Contemporánea*. Consulta: 5 de Abril del 2015. <https://bellezainteriorvegetariana.wordpress.com/category/historia-del-vegetarianismo/>
- PAGINAS AMARILLAS (2015). *Búsqueda de locales de comida rápida por distrito*. Consulta: 14 de Junio del 2015. http://www.paginasamarillas.com.pe/res_taurantes/s/comida+rapida
- PERU 21 (2014). *Más hogares suben de nivel socioeconómico*. Consulta: 30 de Julio del 2015. <http://peru21.pe/opinion/mas-hogares-suben-nivel-socioeconomico-2170681>

- PORTAL PQS (2015). *Sunarp: Pasos para inscribir a tu empresa*. Consulta: 06 de Noviembre del 2015. <http://pqs.pe/actualidad/noticias/pasos-para-inscribir-en-registros-publicos-nuestra-empresa>
- PQS (2015). *¿Cuánto cuesta instalar POS en mi negocio?*. Consulta: 07 de Noviembre del 2015. <http://pqs.pe/actualidad/noticias/cuanto-cuesta-instalar-pos-en-mi-negocio>
- SEDAPAL (2012). *Estructura tarifaria publicada en El Peruano*. Consulta: 19 de Setiembre del 2015. http://www.sedapal.com.pe/c/document_library/get_file?uuid=2c4db194-2a76-442d-9e0e-9692d61e1f18&groupId=29544
- SUNARP (2015). *SID SUNARP – Constitución de Empresa*. Consulta: 02 de Noviembre del 2015. https://sid.sunarp.gob.pe/sid/recursos/Requisitos/requisitos_para_el_cumplimiento.pdf
- TERRA (2013). *Califican a San Isidro como el distrito más seguro*. Consulta: 21 de Junio del 2015. http://noticias.terra.com.pe/peru/_d99de1ab75981410Vgn_VCM20000099cceb0aRCRD.html
- UNIVERSIDADES DE LIMA. Consulta: 14 de Junio del 2015. http://www.altillo.com/universidades/peru/universidades_peru_lima.asp
- URBANIA (2015). *Búsqueda de locales*. Consulta: 14 de Junio del 2015. <http://urbania.pe/venta-de-locales-en-san-isidro--san-isidro-san-isidro---lima>

