

Universidad de Lima
Facultad de Ingeniería y Arquitectura
Carrera de Ingeniería Industrial



ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD PARA LA INSTALACIÓN DE UNA CAFETERÍA TEMÁTICA DE CEREALES CON LÁCTEOS DE COLORES

Tesis para optar el Título Profesional de Ingeniero Industrial

Andrea Gabriela Amans Paredes

Código 20141565

Alessandra Palacios Leon

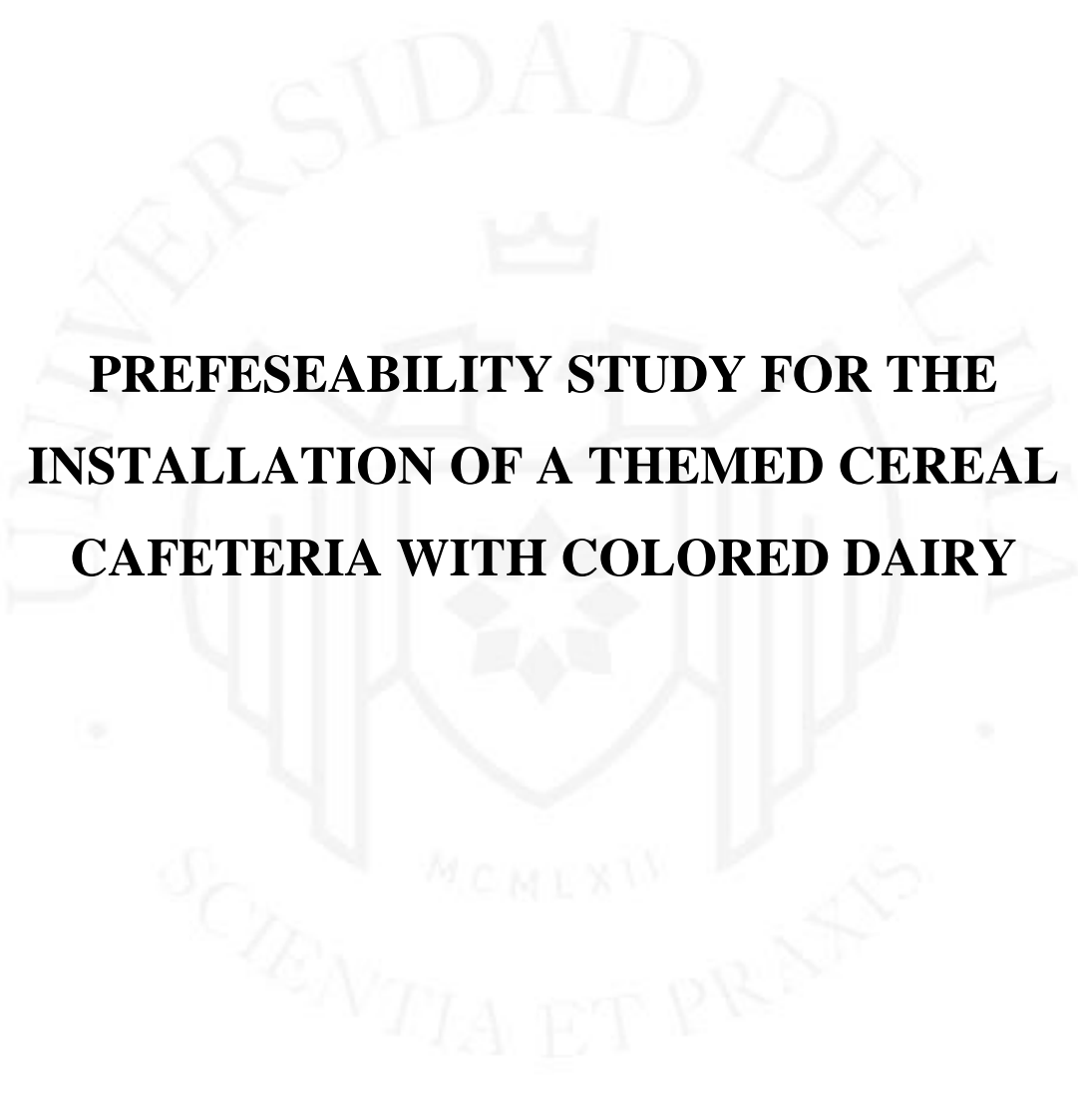
Código 20142108

Asesor

Jorge Antonio Corzo Chávez

Lima – Perú

Diciembre 2020



**PREFESEABILITY STUDY FOR THE
INSTALLATION OF A THEMED CEREAL
CAFETERIA WITH COLORED DAIRY**

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	xviii
ABSTRACT.....	xxi
CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES.....	1
1.1 Problemática de la investigación	1
1.1.1 Presentación del tema	1
1.1.2 Descripción del servicio propuesto.....	3
1.2 Objetivos de la investigación.....	5
1.2.1 Objetivo general	5
1.2.2 Objetivos específicos.....	5
1.3 Alcance de la investigación	6
1.3.1 Unidad de análisis.....	6
1.3.2 Población	6
1.3.3 Espacio.....	6
1.3.4 Tiempo.....	7
1.4 Justificación de la investigación	7
1.4.1 Técnica.....	7
1.4.2 Económica	8
1.4.3 Social	9
1.5 Hipótesis del trabajo	10
1.6 Marco Referencial	10
1.7 Marco Conceptual.....	11
CAPÍTULO II: ESTUDIO DE MERCADO	14

2.1	Aspectos generales del estudio de mercado.....	14
2.1.1	Definición del giro de negocio y tipo de servicio.....	14
2.1.2	Principales beneficios del servicio.....	14
2.1.3	Macro-localización del servicio.....	16
2.1.4	Análisis del entorno	26
2.1.5	Modelo de negocio	29
2.1.6	Determinación de la metodología a emplear	32
2.2	Análisis de la demanda	35
2.2.1	Data histórica del consumidor	35
2.2.2	Demanda mediante fuentes primarias.....	37
2.2.3	Demanda potencial	38
2.3	Análisis de la oferta	40
2.3.1	Análisis de la competencia	40
2.3.2	Beneficios ofertados por competencia directa.....	42
2.3.3	Análisis competitivo y comparativo	42
2.4	Determinación de la demanda	44
2.4.1	Segmentación del mercado.....	44
2.4.2	Selección del mercado meta	44
2.4.3	Determinación de la participación de mercado	54
2.5	Definición de la estrategia de comercialización	55
2.5.1	Políticas de plaza	55
2.5.2	Publicidad y promoción.....	56
2.5.3	Análisis de precios	58
	CAPÍTULO III: LOCALIZACIÓN DEL SERVICIO.....	60
3.1	Identificación y análisis detallado de los factores de micro localización	60

3.2	Identificación y descripción de las alternativas de micro localización.....	66
3.3	Evaluación y selección de localización	69
CAPITULO IV: DIMENSIONAMIENTO DEL SERVICIO		72
4.1	Relación de Tamaño – Mercado:.....	72
4.2	Relación de Tamaño – Recursos:	72
4.3	Relación Tamaño – Tecnología:.....	74
4.4	Relación Tamaño – Inversión:.....	74
4.5	Relación Tamaño – Punto de equilibrio:	75
4.6	Selección de la dimensión del servicio:.....	78
CAPÍTULO V: INGENIERÍA DEL PROYECTO.....		80
5.1	Proceso para la realización del servicio.....	80
5.1.1	Descripción del proceso del servicio	80
5.1.2	Diagrama de flujo del servicio.....	82
5.2	Descripción del tipo de tecnología a usarse en el servicio	82
5.3	Capacidad instalada	84
5.3.1	Identificación y descripción de los factores que intervienen en brindar el servicio.....	84
5.3.2	Determinación del factor limitante de la capacidad	85
5.3.3	Determinación del número de recursos del factor limitante	88
5.3.4	Determinación del número de recursos de los demás factores	88
5.3.5	Cálculo de la capacidad de atención.....	89
5.4	Resguardo de la calidad.....	89
5.4.1	Calidad del proceso y del servicio	91
5.4.2	Niveles de satisfacción del cliente.....	93
5.4.3	Medidas de resguardo de la calidad.....	94
5.5	Impacto ambiental	96

5.6	Seguridad y salud ocupacional	98
5.7	Sistema de mantenimiento.....	103
5.8	Programa de operaciones del servicio	105
5.8.1	Consideraciones sobre la vida útil del proyecto	105
5.8.2	Programa de operaciones del servicio durante la vida útil del proyecto	105
5.9	Requerimiento de materiales, personal y servicios.....	107
5.9.1	Materiales para el servicio.....	107
5.9.2	Determinación del requerimiento de personal de atención al cliente	110
5.9.3	Servicios de terceros	110
5.9.4	Otros: Energía eléctrica y agua.....	111
5.10	Soporte físico del servicio	112
5.10.1	Factor Edificio	112
5.10.2	El ambiente del servicio.....	112
5.11	Disposición de la instalación del servicio.....	113
5.11.1	Disposición general	113
5.11.2	Disposición de detalle.....	114
5.12	Cronograma de implementación del proyecto.....	115
CAPÍTULO VI: ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA		116
6.1	Formación de la organización empresarial	116
6.2	Requerimiento de personal directivo, administrativo y de servicios; y funciones generales de los principales puestos	116
6.3	Esquema de la estructura organizacional.....	118
CAPÍTULO VII: PRESUPUESTOS Y EVALUACIÓN DEL PROYECTO.....		119
7.1	Inversiones.....	119
7.1.1	Estimación de las inversiones de largo plazo (tangibles e intangibles).....	119
7.1.2	Estimación de las inversiones de corto plazo (capital de trabajo).....	121

7.2	Costos de las operaciones del servicio.....	122
7.2.1	Costos de materiales del servicio.....	122
7.2.2	Costos de los servicios.....	124
7.2.3	Costo del personal	126
7.3	Presupuestos de ingresos y egresos	127
7.3.1	Presupuesto de ingreso por ventas.....	127
7.3.2	Presupuesto de costos del servicio.....	127
7.3.3	Presupuesto operativo de gastos generales	128
7.4	Presupuestos financieros.....	132
7.4.1	Presupuesto de servicio de deuda	132
7.4.2	Presupuesto de Estado de Resultados.....	133
7.4.3	Presupuesto de Estado de Situación Financiera	134
7.5	Flujo de fondos netos.....	135
7.5.1	Flujo de fondos netos económicos.....	135
7.5.2	Flujo de fondos netos financieros.....	135
7.6	Evaluación Económica y Financiera	136
7.6.1	Evaluación económica: VAN, TIR B/C, PR	137
7.6.2	Evaluación financiera: VAN TIR, B/C, PR.....	137
7.6.3	Análisis de los resultados económicos y financieros del proyecto.....	137
7.6.4	Análisis de sensibilidad del proyecto	137
	CAPÍTULO VIII: EVALUACIÓN SOCIAL DEL PROYECTO	145
8.1	Indicadores sociales	145
8.2	Interpretación de indicadores sociales	147
	CONCLUSIONES	148
	RECOMENDACIONES	150

REFERENCIAS.....	152
BIBLIOGRAFÍA	155
ANEXOS.....	156



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 Puntajes para criterio disponibilidad de local	18
Tabla 2.2: Denuncias por comisión de delitos según distritos	19
Tabla 2.3 Puntajes para criterio zona segura	20
Tabla 2.4: NSE por zonas	20
Tabla 2.5 Puntaje para criterio público objetivo en la zona.....	22
Tabla 2.6 Puntaje para criterio alimentación fuera del hogar	23
Tabla 2.7 Puntaje para criterio ubicación de competidores	24
Tabla 2.8 Puntaje para criterio salidas a centros comerciales.....	24
Tabla 2.9 Matriz de Enfrentamiento entre factores	25
Tabla 2.10 Ranking de factores Macro	25
Tabla 2.11 Matriz PESTEL	26
Tabla 2.12 Modelo de negocio CANVAS	30
Tabla 2.13 Datos poblacionales del censo en los últimos años	36
Tabla 2.14 Distritos de Lima Centro a los cuales se va a atender	38
Tabla 2.15 Segmentación NSE	39
Tabla 2.16 Segmentación por edades	39
Tabla 2.17 Matriz EFE.....	43
Tabla 2.18 NSE Lima Moderna.....	45
Tabla 2.19 Distritos seleccionados y su población	45
Tabla 2.20 Segmentación por edad de los NSE AB de distritos elegidos	46
Tabla 2.21 Resultados de las encuestas	47
Tabla 2.22 Público objetivo	49

Tabla 2.23 Frecuencia de consumo de potenciales clientes.....	49
Tabla 2.24 Consumo de tazones de cereal	50
Tabla 2.25 Segmentación según % de quienes no comprarían.....	51
Tabla 2.26 % Asistencia a cafeterías	52
Tabla 2.27 Consumo mensual de tazones de cereal corregido	53
Tabla 2.28 Resumen demanda	53
Tabla 2.29 Crecimiento de tazones vendidos anualmente hasta el año 5	54
Tabla 2.30 Crecimiento de tazones vendidos anualmente hasta el año 7	54
Tabla 2.31 Precios por tamaño	59
Tabla 3.1 Puntaje para costo de alquiler	61
Tabla 3.2 Puntaje para preferencia por centro comercial	62
Tabla 3.3 Puntaje para cercanía a colegios y universidades	63
Tabla 3.4 Puntaje para presencia de competencia	65
Tabla 3.5: NSE por distrito	65
Tabla 3.6 Puntaje para cantidad de personas del NSE objetivo.....	66
Tabla 3.7 Matriz de enfrentamiento micro - localización.....	70
Tabla 3.8 Ranking de factores micro-localización	71
Tabla 4.1 Demanda al año 7	72
Tabla 4.2 Capacidad teórica.....	74
Tabla 4.3 Inversión total	75
Tabla 4.4 Costos fijos	75
Tabla 4.5 Con que complemento consumen cereal	76
Tabla 4.6 Proporción de distribución del público objetivo.....	76
Tabla 4.7 Proporción de consumo de acompañamientos para el cereal	76
Tabla 4.8 Costo de lácteos por tazón	77

Tabla 4.9 Costo de cereal por tazón.....	77
Tabla 4.10 Costo de topping por tazón	77
Tabla 4.11 Márgenes por tamaño de plato.....	78
Tabla 4.12 Proporción de consumo entre tamaño de tazón	78
Tabla 4.13 Elección de la dimensión del servicio	79
Tabla 5.1 Formato a llenar para indicar la composición del pedido.....	81
Tabla 5.2 Mediciones de tiempo en minutos de armado de pedido.....	85
Tabla 5.3 Mediciones de tiempo en minutos en caja.....	86
Tabla 5.4 Medición de tiempo en mesa	86
Tabla 5.5 Promedio de tiempo en cada estación.....	87
Tabla 5.6 Capacidad de atención de personas en cada estación por hora.....	87
Tabla 5.7 Corrección con eficiencia y utilización	88
Tabla 5.8 Capacidad por recurso	89
Tabla 5.9 Capacidad instalada del servicio.....	89
Tabla 5.10 Plan de muestreo.....	93
Tabla 5.11 Control de la temperatura en máquinas	95
Tabla 5.12 Matriz de Leopold.....	97
Tabla 5.13 Índices de calificación	99
Tabla 5.14 Postura por nivel de riesgo	99
Tabla 5.15 Matriz IPERC	101
Tabla 5.16 Plan de mantenimiento preventivo	104
Tabla 5.17 Costo del mantenimiento	104
Tabla 5.18 Requerimiento de insumos	105
Tabla 5.19 Programa de operaciones del servicio	106
Tabla 5.20 Requerimiento de Insumos Alimenticios.....	107

Tabla 5.21	Requerimiento de Mobiliario.....	107
Tabla 5.22	Requerimientos de Equipos	109
Tabla 5.23	Requerimiento de Material de Servicio	109
Tabla 5.24	Requerimiento de personal	110
Tabla 5.25	Otros requerimientos	111
Tabla 5.26	Mobiliario zona atención a clientes	114
Tabla 5.27	Cronograma de implementación del proyecto	115
Tabla 7.1	Activos intangibles	119
Tabla 7.2	Detalle de periodo peroperativo.....	120
Tabla 7.3	Activos tangibles	120
Tabla 7.4	Flujo de caja primer mes.....	121
Tabla 7.5	Costo de materia prima.....	123
Tabla 7.6	Costo de materia prima proyectado	123
Tabla 7.7	Costo de insumos.....	124
Tabla 7.8	Costo de insumos proyectado	124
Tabla 7.9	Distribución del área.....	125
Tabla 7.10	Costo mensual y anual de los servicios	126
Tabla 7.11	Mano de obra directa	126
Tabla 7.12	Presupuesto de ingreso por ventas	127
Tabla 7.13	Depreciación	127
Tabla 7.14	Presupuesto de costos	128
Tabla 7.15	Sueldo del personal administrativo.....	128
Tabla 7.16	Amortización de intangibles	129
Tabla 7.17	Gastos de publicidad.....	130
Tabla 7.18	Uniformes y EPP	130

Tabla 7.19 Costos anuales de uniformes y EPP.....	130
Tabla 7.20 Alquiler área de administración y ventas.....	131
Tabla 7.21 Presupuesto operativo de gastos	131
Tabla 7.22 Presupuesto de deuda.....	132
Tabla 7.23 Estado de Resultados Económico	133
Tabla 7.24 Estado de Resultados Financiero	133
Tabla 7.25 Estado de situación financiera inicio del proyecto	134
Tabla 7.26 Ratios de solvencia	134
Tabla 7.27 Ratios de rentabilidad	134
Tabla 7.28 Flujo económico	135
Tabla 7.29 Flujo financiero.....	135
Tabla 7.30 R_f y R_m	136
Tabla 7.31 Evaluación económica	137
Tabla 7.32 Evaluación Financiera	137
Tabla 7.33 Principales variables en risk simulator	139
Tabla 8.1 CPPC.....	145
Tabla 8.2 Valor Agregado	145
Tabla 8.3 Densidad del capital.....	146
Tabla 8.4 Intensidad del capital	146
Tabla 8.5 Generación de divisas	146

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Importaciones de alimentos	2
Figura 1.2 Presentación del producto	4
Figura 1.3 Presentación del producto después de haber agregado la leche	4
Figura 2.1 Intención de compra jóvenes	33
Figura 2.2 Intención de compra padres.....	33
Figura 2.3 Precio a pagar jóvenes	34
Figura 2.4 Precio a pagar adultos.....	34
Figura 2.5 Importaciones de cereales y leche a Perú	37
Figura 2.6 Frecuencia de atención a cafeterías	48
Figura 2.7 Frecuencia de consumo del platillo	48
Figura 2.8 Intención de compra jóvenes	50
Figura 2.9 Intención de compra padres.....	51
Figura 2.10 Menú Cereal Hunters Café	58
Figura 3.1 Ubicación centros comerciales en Lima.....	67
Figura 3.2 Ubicación de Larcomar	67
Figura 3.3 Ubicación Jockey Plaza.....	68
Figura 3.4 Ubicación La Rambla.....	68
Figura 3.5 Ubicación Caminos del Inca.....	69
Figura 3.6 Ubicación Plaza San Miguel	69
Figura 4.1 Tiendas con productos bio.....	73
Figura 5.1 Diagrama de flujo del servicio	82
Figura 5.2 Disposición de la cafetería	113
Figura 6.1 Estructura organizacional	118

Figura 7.1 Área de producción en el plano	125
Figura 7.2 Tornado Risk Simulator	138
Figura 7.3 Análisis risk simulator.....	138
Figura 7.4 Análisis de sensibilidad de la variable precio con función triangular (5.9; 7.9; 9.9) para el precio base	140
Figura 7.5 Probabilidad de que el VAN sea mayor o igual a 0 para el precio del platillo mediano	140
Figura 7.6 Probabilidad de que el VAN sea mayor o igual a 500 000 para el precio base del platillo	141
Figura 7.7 Análisis de sensibilidad de la variable precio con función triangular (3.33; 4.44; 5.55) para el tipo de cambio	141
Figura 7.8 Probabilidad de que el VAN sea mayor o igual a 0 para la variable tipo de cambio	142
Figura 7.9 Probabilidad de que el VAN sea mayor o igual a 500 000 para la variable tipo de cambio	142
Figura 7.10 Análisis de sensibilidad de la variable costo por caja de cereal con función triangular (33; 37.5; 43) para el costo de la caja de cereal	143
Figura 7.11 Probabilidad de que el VAN sea mayor o igual a 0 para la variable costo de la caja de cereal.....	143
Figura 7.12 Probabilidad de que el VAN sea mayor o igual a 500 000 para la variable costo de la caja de cereal	144

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Encuesta	157
-------------------------	-----



RESUMEN

El presente estudio de pre – factibilidad busca demostrar la viabilidad de la implementación de una cafetería temática de cereales con lácteos de colores. Se ofrece un tazón de cereal, acompañado de un lácteo (se le puede agregar un colorante) y la opción de añadirle “toppings”.

Para la demanda se realizaron encuestas a: 1) Niños entre 6 y 12 años (padres responden por ellos) y 2) Jóvenes entre 13 y 25 años. Se estimó una demanda de 10 477 tazones mensuales. Se proyectó para los siguientes 7 años usando como criterio el crecimiento poblacional anual.

En cuanto a la localización del establecimiento, se propuso posicionarlo en un lugar altamente concurrido. Con la técnica del ranking de factores se decidió ubicarlo en el Centro Comercial Jockey Plaza.

Para hallar la dimensión del servicio se evaluaron los factores: mercado, disponibilidad de materia prima, inversión, tecnología y el punto de equilibrio. Este último resultó ser el límite mínimo: 91 platos diarios. El máximo: mercado con 349 platos.

La ingeniería del proyecto contempla: describir el flujo, hallar la tecnología y capacidad del servicio. También se elabora el programa de operaciones, cronograma y se explica la distribución física del local (90 metros cuadrados).

La organización administrativa de la cafetería: 10 operarios (rotan para tener siempre 5 operarios atendiendo). También, un administrador y su asistente.

El capítulo siete ve flujos y evaluación del proyecto: inversión, capital de trabajo, presupuesto de ingresos, cuadro de costos, gastos, pago de deuda, depreciación y amortización. Se obtiene un VAN financiero de S/ 483 855, un TIR financiero de 340% y una relación beneficio costo de 12.47.

En la evaluación social del proyecto se halla el valor agregado, densidad e intensidad del capital.

Para terminar, se elaboran conclusiones, recomendaciones y se muestran la bibliografía, referencias y anexos.

Palabras clave: cereales, cafetería temática, leche, yogur, colores

ABSTRACT

This pre-feasibility study aims to demonstrate the feasibility of implementing a themed cereal cafeteria with colored dairy products. It consists on a bowl of cereal, dairy (which you can color up) and the possibility of adding toppings.

Primary sources were used: surveys of 1) Parents who take their children to the cafeteria 2) Young people between 13 and 25 years old. A demand for the first year of 10 477 bowls per month was estimated. It was projected for the next 7 years using as a criterion for its expansion, the annual population growth.

As for the location, it was considered from the beginning to place it somewhere that is already busy. Using the so called “ranking of factors”, finally the place chosen was Jockey Plaza Shopping Center.

To find the service dimension, the following factors were evaluated: the market, the availability of raw material, investment, technology and the breakeven point. This last one was determined as the minimum limit: 91 daily dishes whereas the maximum is the market: 349 daily dishes.

Project engineering contemplates: the service’s flow, technology required and capacity. Also, the program of operations is elaborated as well as the schedule and the physical distribution of the cafeteria (90 square meters).

The administrative organization of the cafeteria: 10 operators (working in shifts so there’s always 5 operators at the place). Also, a local administrator and his assistant.

Chapter seven focuses on project flows and evaluation: investments, working capital, income budget, production cost table, sales expenses, debt payment table, depreciation and amortization. Obtaining a financial NPV of S/483 855, a financial IRR of 340% and a cost benefit ratio of 12.47.

For the social evaluation of the project, indicators are aggregate value, capital density and intensity.

To conclude, recommendations, conclusions, bibliography, references and annexes are shown.

Keywords: cereals, thematic cafeteria, milk, yogurt, colors

CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES

1.1 Problemática de la investigación

A continuación, se presentará la idea del proyecto de investigación. El propósito del mencionado proyecto es demostrar que una cafetería enfocada en el servicio de ofrecer un solo tipo de producto brinde también un valor agregado que la haga atractiva frente al consumidor. Esto sugiere una problemática en tanto se tiene que descubrir qué hace de la idea de negocio propuesta, un proyecto finalmente viable y rentable.

1.1.1 Presentación del tema

El Perú es un país gastronómico con diversos formatos de restaurante y variedades de comida. Es ahí donde surge la idea de instalar un restaurante tipo cafetería donde se ofrezca una extensa variedad de cereales y leche coloreada con tintes naturales y donde también sea posible agregar “toppings” (ingrediente complementario que acompaña al plato principal, en el presente caso puede ser: galletas, frutas, gomitas y muchos más). El nombre de esta instalación será “Cereal Bites”.

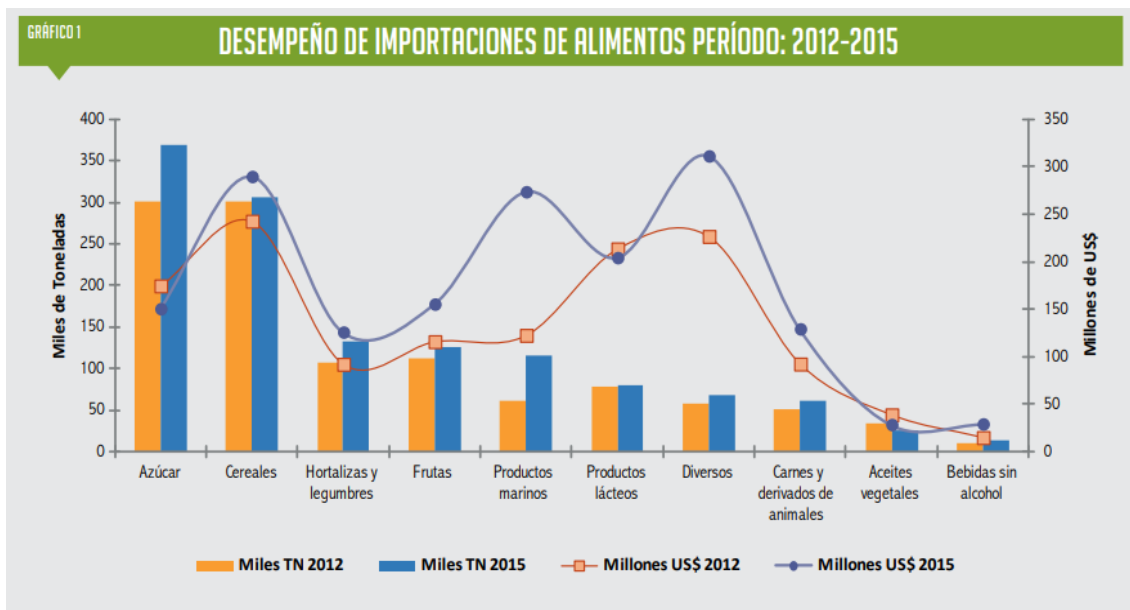
Para tener mayor idea de cómo esta cafetería funcionará en Lima, es necesario estudiar el consumo de lácteos (especialmente leche y yogur) y cereales en la población objetivo. En cuanto a los lácteos, hasta el año 2018, el consumo promedio por persona en un año era de 87 litros (siendo de los países en Latinoamérica con menor consumo). El Ministro de Agricultura de ese entonces, José Manuel Hernández, aseguró en el 2017 que en pocos años el Perú incrementaría su consumo hasta alcanzar los 120 litros anuales. Hay que tener en cuenta que este era el promedio del país, sin embargo, la cafetería se encontraría localizada en Lima Metropolitana donde el consumo es posiblemente mayor a los 87 litros antes mencionados y por tanto la proyección sería también mayor a 120 litros.

Por otro lado, no se tienen datos estadísticos recientes sobre el consumo de cereal, pero sí su importación entre los años 2012 y 2015. En la figura 1.1 también se consideró la importación de lácteos. Esto confirma la sospecha de que cada año, más personas

consumen ambos productos por separado, lo cual deja una muy factible posibilidad de que acepten la combinación de ambos componentes para crear un nutritivo platillo.

Figura 1.1

Importaciones de alimentos



Nota. Figura obtenida de Camtrade (2016)

Esta idea surge de un formato muy parecido en Madrid. Sin embargo, se halló que existen muchos otros restaurantes de este tipo alrededor del mundo, incluyendo países como España, Inglaterra y México. Cada uno de los mencionados tienen características que los diferencian unos de otros, desde los precios hasta los tipos de cereal y “toppings” que ofrecen. Algunos incluso expandieron su oferta y agregaron “milkshakes” (batido a base de leche con helado o frutas) o batidos con cereal.

Cereal Hunters Café es uno de los ejemplos que utiliza este formato, inauguró su primer local en el 2016 en la ciudad de Madrid. Actualmente cuentan con 3 locales en Madrid, 1 en Barcelona, 1 en Andorra y 2 en Colombia. Desde el inicio fue un éxito debido a la captación no solo de niños sino también de jóvenes. La mayoría de sus consumidores son personas entre 20 y 30 años que “van a recordar su infancia con un bowl de cereal”. Como lo indica un artículo de franquicias, “la clave está en la nostalgia”, pues el cereal no es un platillo solo para niños. (be Franquicia, 2017). La última apertura de franquicia de dicha cadena fue en noviembre del 2019 en Bogotá, allí se pueden pedir los bowls de cereal incluso por “Rappi” (aplicativo de “delivery”).

Otro caso de éxito es el de “Cereal Killer Café”. Se inauguró en el 2014, de hecho, fue el modelo que inspiró a Cereal Hunters. La cadena cuenta actualmente con 5 locales distribuidos en países como Dubai, Inglaterra, Kuwait y Qatar. Incluso, lanzó su propia marca de cereales en el 2018. (Romeo, 2018)

Si bien es cierto que la idea no deja de ser un tazón de cereal acompañado de algún lácteo, existe la posibilidad de crear en los consumidores la necesidad de probar el servicio y fidelizarlos con el mismo. El proyecto se enfocará en encontrar la manera de llamar la atención del público y animarlos a probar el menú para que una vez que culminen, se sientan satisfechos de que ellos o sus hijos hayan consumido algo sencillo pero nutritivo.

1.1.2 Descripción del servicio propuesto

Para poder entender de lo que verdaderamente trata el servicio, se analizarán 3 fases. La primera, hace referencia al producto / servicio básico, es decir la necesidad que satisface el negocio. En este caso, se está hablando de una cafetería en donde se ofrecerá a los clientes un tazón de cereal, acompañado de un lácteo (leche o yogur) además de la opción de poder agregarle “toppings” para que así, su necesidad de alimentación quede saciada.

En la segunda fase, la del servicio real, los comensales tienen la posibilidad de elegir entre 3 tamaños de envase. Asimismo, uno de los atractivos más interesantes es la enorme variedad de cereales tanto nacionales como extranjeros y de lácteos (yogur de diferentes sabores y leches para todos los gustos). Otro detalle que asombrará y gustará será la llamativa presentación de dicho lácteo puesto que se le podrá añadir un tinte vegetal para darle color. Por ejemplo, en la siguiente imagen, tomada en Cereal Hunters Café, se aprecia un pedido de cereal con “toppings” y leche sin color y otro pedido de cereal con leche pintada de color amarilla. Luego se ve como queda el platillo al agregar la leche al cereal.

Figura 1.2

Presentación del producto



Nota. La fotografía fue tomada por las autoras del proyecto en Cereal Hunters Café, España (2017)

Figura 1.3

Presentación del producto después de haber agregado la leche



Nota. La fotografía fue tomada por las autoras del proyecto en Cereal Hunters Café, España (2017)

Por último, la tercera fase: servicio aumentado. Se puede acudir a dicho local tanto para desayunar como para comer en la tarde. Muchas veces los niños no desean comer o solo quieren ingerir dulces y golosinas, el restaurante ofrece para ellos un “postre” saludable. El niño tiene la opción de pintar su leche con colorantes naturales y los padres

saben que sus hijos están comiendo un plato nutritivo. Los clientes quedarán muy satisfechos con la buena atención llena de amabilidad, rapidez y efectividad que recibirán en el local y también por la infraestructura de este, la cual no dejarán de apreciar. En el caso de los jóvenes, la propuesta es de un snack dulce en donde pueden elegir cualquier cereal que deseen y que saben no encontrarán en otro lugar. Además se verán atraídos por la decoración y ambientación del local con una temática “de vuelta a la infancia”

Si bien es cierto que el servicio no deja de ofrecer un plato de cereal y un lácteo de la preferencia del cliente, lo que lo hace particular va más allá de lo fisiológicamente consumido. En primer lugar, está el hecho de experimentar presentaciones que en otro lugar del país no hallarán. Especialmente adultos jóvenes y niños que observan en redes sociales, series o películas; cereales de distintas formas, tamaños, colores y sabores, que nunca imaginaron probar, lo podrán hacer si visitan la cafetería. En segundo lugar se agrega la tranquilidad y felicidad de los padres de ver a sus hijos disfrutando de un snack rápido pero nutritivo al mismo tiempo, ya de por sí se logra un incentivo o curiosidad de posibles consumidores de probar el servicio descrito. En último lugar, pero en lo absoluto menos importante, los consumidores notarán el esfuerzo puesto en la cafetería por mostrar un lugar juvenil, de diversión, decorado, iluminado y con detalles puestos en cada esquina con la finalidad de atraer y siempre darles un ambiente que los aisle brevemente del lugar de donde venían para encontrar satisfacción gastronómicamente saludable y distinta de algo que hayan probado anteriormente.

1.2 Objetivos de la investigación

1.2.1 Objetivo general

Demostrar la viabilidad técnica, social y económica de inaugurar un restaurante que ofrece comidas innovadoras a base de una presentación inusual de cereal con leche y “toppings”.

1.2.2 Objetivos específicos

- Determinar la intención de compra para una cafetería de este tipo en Perú, así como los posibles competidores.

- Segmentar el mercado con variables geográficas, demográficas y psicográficas para determinar el público objetivo y ofrecer un servicio que se ajuste a las preferencias de dicho foco.
- Determinar la ubicación con mayor afluencia de personas pertenecientes al público objetivo para situar el local. Esto, a la par de no superar exageradamente lo aceptable en términos de costos que conlleven de elegir y ambientar un local para montar una cafetería.
- Calcular el tiempo óptimo de atención a cada cliente para evitar la pérdida de los mismos por falta de capacidad en el local.
- Determinar la cantidad de empleados a tener en la cafetería, así como demás personal administrativo para un óptimo funcionamiento del local.
- Lograr que el proyecto se dé con una inversión en activos no mayor a S/ 120 000, monto requerido para adquirir la franquicia de un modelo similar.
- Determinar la viabilidad económica y financiera del proyecto propuesto.
- Realizar una evaluación social y medir los impactos que el proyecto pueda tener en la comunidad, apuntando a mejorar y contribuir con esta

1.3 Alcance de la investigación

1.3.1 Unidad de análisis

Personas naturales que deseen consumir desayuno saludable y de calidad, a través de una versión fuera de lo común.

1.3.2 Población

Ciudad de Lima, específicamente Lima Metropolitana, niveles socioeconómicos A y B. Niños desde 6 años hasta jóvenes de 25.

1.3.3 Espacio

Cercano a alguna universidad o colegio, donde el público objetivo sea fácil de localizar. También en centros comerciales con alto tránsito de personas.

1.3.4 Tiempo

Primer trimestre del 2020.

1.4 Justificación de la investigación

Para sustentar el presente proyecto se muestra a continuación la justificación técnica, económica y social.

1.4.1 Técnica

Todos los insumos se compran como productos terminados, por lo mismo, la tecnología será relegada a funciones manuales. Se requiere diseñar la infraestructura del restaurante: mesas, sillas, barra donde se sirven los cereales y anaqueles para las cajas de cereal. Existirá una extensa variedad de cereales, tipos de leche, “toppings” (galletas, chocolates, frutas, etc.) y colorantes vegetales insípidos, inocuos e inodoros.

Para estos últimos no existe tan amplia variedad en cuanto a marcas o tipos. Sin embargo, se tendrá en cuenta que el proveedor elegido ofrezca un colorante no perjudicial para el consumo humano ni que pueda afectar cualquier requisito de calidad. Entre las marcas que destacan como opciones se encuentran: PME y Sensient. En relación con los cereales, se disponen de opciones nacionales como extranjeras. Entre las primeras se ofrecerán hojuelas de quinua, kiwicha, granola. Pero también los clásicos trigo atómico, cereales Ángel, Corn Flakes, All Brans, Fitness (opción más saludable), Cap'n Crunch, Zucaritas, Nesquik, entre muchos más.

En cuanto a las leches, la variedad también es extensa. Se tendrán disponibles leches evaporadas, leche entera, leche de almendras, leche de soja, desnatada, leche de arroz, entre otras. Por último, una muy recargada fuente de “toppings” entre la que destacan las galletas Oreo, mini brownies (pequeños pedazos de queque de chocolate), m&m's, frutas, barquillos, pequeñas galletas y más. Asimismo, otro estilo de “toppings” son el manjar en líquido, “fudge” (crema de chocolate), algarrobina, crema chantilly y miel de maple.

En lo que respecta a la infraestructura, tomando como referencia las condiciones que impone Cereal Hunters para poner una franquicia de su local, el establecimiento debe tener entre 50 y 100 metros cuadrados. Este contará con mesas y sillas que vayan de acuerdo con la ambientación. La decoración girará en torno a las distintas variedades de cereales con las que contará el negocio. Debe haber una barra donde se servirán los platos, detrás de ella se encuentran los trabajadores. Los clientes se acercan a solicitar la combinación de cereal y lácteos y los trabajadores se los sirven en una bandeja con el cereal en un tazón y el líquido en un jarrón aparte. De este modo, los comensales pueden llevar su bandeja a sus mesas.

El local ofrecerá 3 platos de distintos tamaños para servir el cereal de acuerdo con el tamaño que el cliente solicite (pequeño, mediano o grande). También con llamativas bandejas de colores para transportar los pedidos. Los cubiertos serán cucharas grandes similares a las de sopa. También se contará con botellas de boquilla amplia para entregar el yogur o leche separado del cereal pues servirlos juntos supone que el cereal pueda perder su textura antes de que el cliente lo consuma (al estar mucho tiempo en el líquido). Dicho hecho podría causar descontento en los consumidores, por ello se decide entregarlos por separado.

1.4.2 Económica

La idea de este negocio proviene de un lugar en Madrid en el que se ofrece el mismo servicio. Considerando que dicho lugar es exitoso, adoptar esa modalidad de platillo en Perú se vio como una factible y tentadora opción. Asimismo, el hecho de que el mercado peruano esté acostumbrado a tomar un desayuno que nutra, pero al mismo tiempo no tome mucho tiempo de preparar, es un punto a favor para esta idea de negocio. Por otro lado, hablando en términos económicos, la inversión para este restaurante consiste, en términos generales, en la infraestructura del local, empleados, insumos (cereal, leche, “toppings”, colorantes). Entonces, se podría decir que la inversión no es tan considerable como lo sería si fuera, por ejemplo, una empresa industrial. Ya que está destinado al sector A y B, los precios y por tanto el margen de contribución serán favorables para los inversionistas.

Se venderán los platos en 3 tamaños, los precios serían los siguientes: pequeño S/ 7.9, mediano S/ 9.9 y grande S/ 11.9 (para las marcas de cereales nacionales). Para los cereales importados el precio variaría entre: pequeño S/ 9.9, mediano S/ 11.9 y grande S/ 13.9. Teniendo como base estos precios aproximados, se procede a estimar la demanda, para ello se tendrán en cuenta varios factores. Se aplicarán encuestas donde se pueda determinar la frecuencia de consumo del platillo, frecuencia de atención a cafeterías, la intensidad e intención de compra.

Cereal Hunters Café estima la inversión de poner un local como los suyos en 32 000 euros o 121 600 soles. De acuerdo con la facturación mensual estimada, en 2 meses los ingresos por ventas superarían la inversión inicial estimada.

1.4.3 Social

Un grupo bastante importante de consumidores serán niños de mediana y corta edad. Teniendo en cuenta eso y el hecho de que a muchos de ellos no les apetece ni agrada la idea de ingerir alimentos en las mañanas, existe en esta idea de negocio la oportunidad de combinar un desayuno saludable con una presentación novedosa y llamativa para dichos consumidores. Por otro lado, los padres se verán aliviados al estar alimentando sana, divertida y eficazmente a sus hijos. Con este fin se incluirán cereales nutritivos y “toppings” saludables tales como chía, frutas, frutos secos, entre otros.

Además, al adoptar esta idea, puestos de trabajo son ofrecidos para los cuales no se necesita mucha experiencia y por lo mismo, personas que necesiten encontrar trabajo, pueden postular y ser contratados. Al ser un servicio que se asemeja más a un “fastfood” (estilo de alimentación en donde la preparación y el consumo de alimentos es rápido) que a un restaurante y tomando como referencia a los locales extranjeros, no será necesaria una gran cantidad de personal. Inicialmente sólo es necesaria la presencia de un administrador (quien debe contar con estudios), un asistente, 2 personas para limpieza y otros 8 colaboradores que se encarguen de la caja, de los almacenes y de la preparación de las órdenes. Y, si en algún momento se decide expandir y crear más locales no solo en Lima sino en algunos otros departamentos del país, los mismos beneficios ya descritos crecen a la par con el negocio.

1.5 Hipótesis del trabajo

En vista de la situación económica y la mejora del aspecto social y de mercado del Perú, se plantea que es viable inaugurar en Lima una cafetería que ofrezca cereales con lácteos.

1.6 Marco Referencial

Si bien es cierto que actualmente en el Perú no existen formatos parecidos a esta idea de desayunos, se hallaron otros trabajos de investigación de cafeterías y restaurantes que pueden servir como fuente de información y serán usados como marco de referencia para el presente estudio.

La primera referencia es de un “Estudio de prefactibilidad para la instalación de un “fastfood” saludable en una zona empresarial de Lima”, realizado por 2 alumnas de la Universidad de Lima: Andrea Liliana Castañeda Rubio y Vanessa Leonor Dibos Nemi en el 2019. La semejanza es el hecho de que sea una instalación de comida que se prepara de forma rápida y la diferencia es que ofrecen ensaladas mientras que “Cereal Bites” se enfocará en platos a base de cereal con lácteos. Además, se puede considerar como un restaurante saludable y del mismo modo se quiere proponer a la cafetería de cereales.

Otra fuente consultada, también de la Universidad de Lima es un “Estudio para la implementación de un snack bar en el distrito de La Molina”, de Elda María Cavero Monteferri. Se halla que las similitudes son el hecho de que ambos sean alimentos que se preparan rápidamente, con una atención veloz, por esto se toma de referencia, aunque sea un trabajo de 1990, el modelo es similar. Por otro lado, la diferencia está en que ofrecen distintos tipos de snacks mientras que el presente proyecto se basa en solo un tipo de platillo. Si bien el plato ofrece una amplia gama de opciones de cereales, leches y la opción de yogur, sigue siendo un solo concepto.

La siguiente referencia se tomó de un “Estudio de prefactibilidad para la instalación de una cadena de servicios de restaurante de comida rápida con un enfoque orientado a lo saludable”. De nuevo, se encuentra que este estudio tiene una más amplia variedad de alimentos ofrecidos; sin embargo, la similitud encontrada es que es un “fastfood” (servicio de comida rápida) y saludable de la misma manera que lo es la presente idea de negocio ya que se desea explotar la idea del lado saludable del platillo como valor agregado para los padres de familia. Este estudio es de la Universidad de

Lima, 2017. Los autores son Miguel Eduardo Noriega de La Colina y Sergio Giancarlo Vicentello del Carpio.

La última referencia consultada es del 2016 y de Ecuador. La primera diferencia evidente es que no es una investigación realizada en el país donde se desea llevar a cabo el estudio (Perú). Este “Estudio de prefactibilidad para un restaurante especializado en desayuno y almuerzos en la ciudad de Quito” de Gonzalo Esteban Mier Rodríguez se enfoca en desayunos tal como el presente estudio. Sin embargo, tiene una gama más amplia al incluir almuerzos.

1.7 Marco Conceptual

Existen en el mundo diversos restaurantes con un formato similar al que se plantea. Para el siguiente trabajo se usará como referencia cafeterías de México, Inglaterra y España. La primera en inaugurar fue una en Londres, llamada “Cereal Killer Café”. En este local se ofrecen más de 100 variedades de cereal, 12 tipos de leche y 20 clases de “toppings” para que el cliente pueda adquirir la combinación que desee. El formato tuvo tanto éxito que a la fecha la marca cuenta con 5 locales en países como Inglaterra, Dubai, Kuwait y Qatar.

Otro caso de éxito es el de “Cereal Hunters Café”, ubicado en España. El restaurante de Londres marcó una nueva moda que fue replicada en diversos países, este es el caso de Cereal Hunters. El primer local abrió en Madrid en el 2016 y a la fecha tienen presencia en 2 ciudades de España, Andorra y Colombia. En estos restaurantes se ofrecen 160 tipos de cereal, 20 tipos de leche y diversos “toppings”. Un factor adicional es que puedes pintar la leche con colorantes naturales que no alteran el sabor ni olor de la leche.

El último país que se tomó como referencia es México, país con una realidad mucho más cercana a la peruana. En este país existen 3 restaurantes bajo este formato: “Estación Cereal”, “Crispy Cereal Bar” y “El Ring Cereal Bar”. Los dos primeros se encuentran en la Ciudad de México y el tercero en Santiago de Querétaro. Todos cuentan con más de 100 opciones de cereales al igual que los del continente europeo.

Se define cafetería como establecimiento con una barra de bar y mesas en las que se sirven café, otras bebidas y ciertos alimentos. Como ya se mencionó anteriormente, en

este caso la cafetería ofrecerá platillos que combinan cereales y lácteos al gusto del cliente.

Se toma en cuenta que en el Perú se acostumbra a tomar el cereal tanto con leche como con yogur, hecho que no ocurre en los países de Europa y motivo por el cual el yogur no se incluye como opción en dicho continente. En Cereal Bites se ofrecerá la opción de yogur como sustituto a la leche. El yogur, es un lácteo que se obtiene a partir de la fermentación de leche. Existen diversos sabores de yogur, entre ellas están el de sabor natural, fresa, vainilla francesa, entre otros.

Se conoce como cereal a las plantas que producen semillas con las que se producen harinas. Estas semillas son granos, y se pueden utilizar para el consumo humano o de ganado. En este caso, se está refiriendo al producto manufacturado proveniente de estas semillas, que ha sido enriquecido con vitaminas y vienen en distintas presentaciones, colores y sabores.

Los lácteos que se ofrecerán son el yogur y la leche. La leche, por definición es una sustancia blanca líquida producida por las mamas de los mamíferos para alimentar a las crías. La leche producida por la vaca es la que más se comercializa a nivel mundial. Sin embargo, también se venden leches de otros animales como la cabra y la oveja. El yogur por su parte se obtiene de la fermentación de la leche y es un alimento líquido de textura espesa y pastosa.

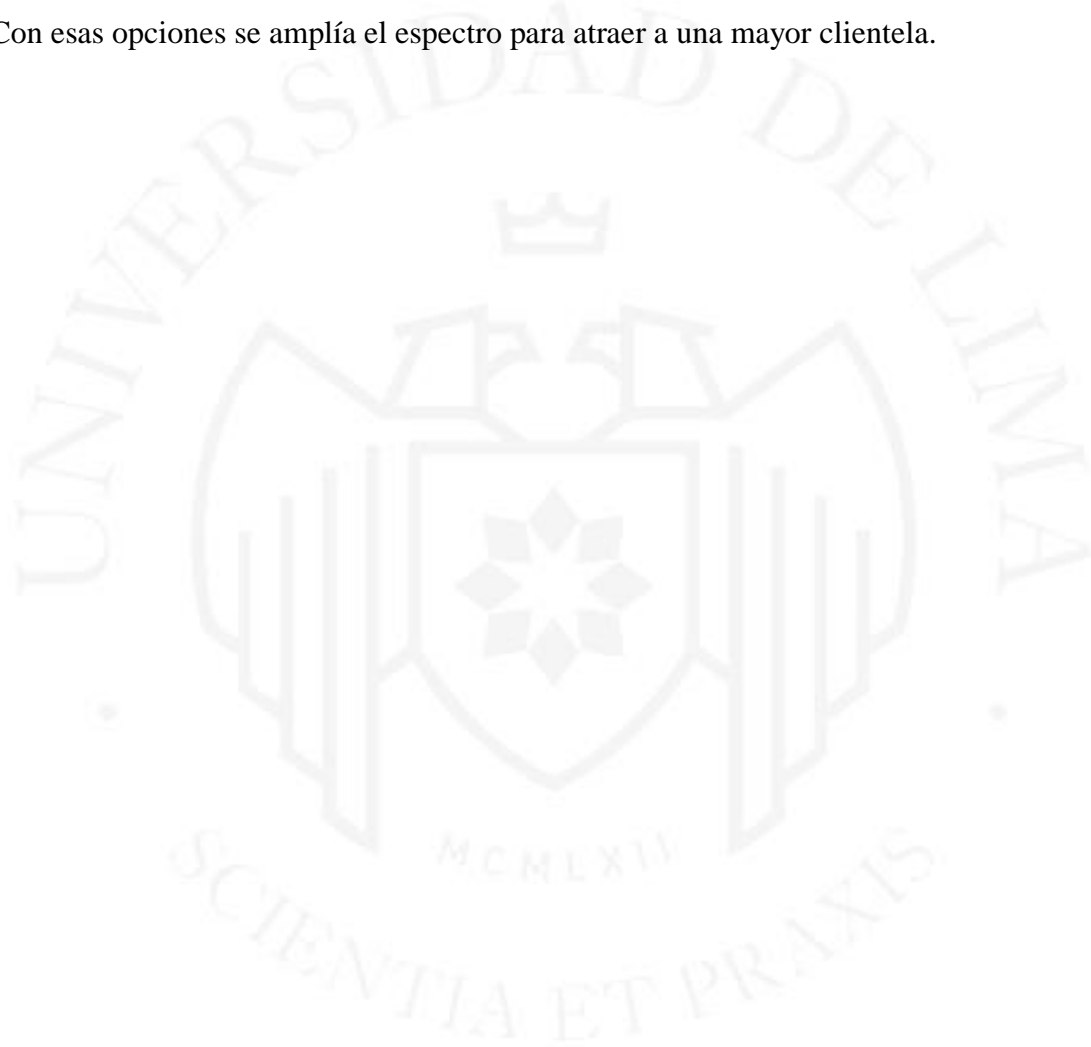
Con respecto a la leche, se ofrecerá leche de vaca, incluyendo sus versiones sin lactosa, descremada, evaporada, etc. Además, existirá también la opción de “leches vegetales”. Estas son alimentos naturales elaborados a base de frutos secos, legumbres o cereales y sirven de sustituto a la leche animal. Algunos ejemplos son la leche de almendras, de soya o de coco.

El colorante que se utilizará será natural, se trata de un derivado de las plantas o minerales. Se tendrá en cuenta que, ya que se utilizarán con el único fin de darle un color a la leche, sean inocuos e insaboros. Su objetivo es modificar las preferencias visuales del consumidor.

También es importante resaltar que el restaurante tendrá opciones de cereal sin gluten, para los celíacos. El gluten es una proteína encontrada en las semillas de trigo y otros cereales. Este brinda grandes aportes de energía al organismo. Hay muchas personas

que tienen una predisposición genética que los hace alérgicos o intolerantes a dicha proteína, por esto se ofrecerán opciones libres de gluten.

Un caso parecido es el de la lactosa, azúcar encontrado en la leche de mamífero. Ya que hay muchas personas intolerantes o alérgicas a esta, se ofrecen variedades de leche que no la contienen: leches vegetales. Además, al ofrecer esta última se exponen opciones veganas y vegetarianas. Los vegetarianos no comen carnes mientras que los veganos evitan cualquier producto que provenga de un animal, como la leche de vaca. Con esas opciones se amplía el espectro para atraer a una mayor clientela.



CAPÍTULO II: ESTUDIO DE MERCADO

2.1 Aspectos generales del estudio de mercado

Para la presente investigación se realizó un estudio de mercado con el propósito de determinar la demanda potencial del proyecto y la oferta.

2.1.1 Definición del giro de negocio y tipo de servicio

El negocio, como ya se ha mencionado, consiste en una cafetería decorada y ambientada con la temática “de vuelta a la infancia” que ofrece una barra de cereales tanto nacionales como importados, una amplia selección de lácteos que pueden ser yogur o leche (también se incluyen leches vegetales), “toppings” y la posibilidad de pintar el lácteo con la ayuda de un colorante natural e inocuo.

El giro del negocio trata de la prestación de un servicio puesto que se les ofrece una atención presencial a los clientes, un local y ambiente. La finalidad es satisfacer la necesidad de alimentación de los comensales y al mismo tiempo recibir un beneficio económico atractivo.

2.1.2 Principales beneficios del servicio

Cereal Bites será el primer formato en Perú que ofrezca cereales con leche o yogur como platillo principal. Ligado a esto se encuentra el modelo de servicio que tendrá el local. Asimismo, la cafetería cobra un interés adicional agregando la temática que motiva a posibles consumidores a probar el servicio.

2.1.2.1 Servicio Principal

El producto estrella del presente negocio será el tazón de cereal con leche o yogur. Como se mencionó antes, a esto se adiciona la opción de añadir “toppings” sólidos y líquidos al platillo. También se puede pintar los lácteos de distintos colores.

En lo que respecta al servicio, se usará una modalidad similar a la del restaurante “Pinkberry”. Los clientes llegan a la barra del local y solicitan un tamaño de envase. Luego, eligen el o los cereales que desean en su tazón. En el caso de pedir el tamaño pequeño solo se puede elegir un cereal, en el mediano dos variedades (solo si el cliente lo desea; es decir, también puede llenar su tazón de solo un cereal) y en el grande se pueden mezclar hasta 3 cereales distintos. Seguido a esto, eligen el tipo de leche o yogur, que será servido en un recipiente aparte para no perjudicar la textura del cereal mientras el cliente paga y se dirige a su sitio. Antes de proceder a pagar en caja, elige sus “toppings” sólidos y líquidos en caso desee agregarlos. Para finalizar, se dirige con su bandeja a la caja y cancela el platillo. Todo se pondrá sobre una bandeja para poder movilizarse a una mesa luego de pagar.

Como se mencionó anteriormente, un tazón de cereal con un lácteo no requiere de mucha inversión ni de tiempo o recursos por lo que cualquier comensal podría finalmente prepararlo en su hogar; sin embargo, el atractivo y ventaja competitiva a la que se apunta es ofrecer un formato nunca antes visto en el país. Ofrecer cereales importados es un punto a favor de Cereal Bites pues en dicha cafetería se encontrarán variedades de cereales que no se encuentran en supermercados peruanos, y que solo son conocidos internacionalmente debido a películas o series. Está demostrado en otros países del mundo donde ya se ofrece este tipo de servicios que, mientras el personal brinde una buena atención y los insumos siempre estén en óptimas condiciones, el cliente preferirá comprar el platillo en la cafetería que prepararlo él mismo.

Con este modelo de negocio se espera satisfacer la necesidad de alimentación a base de comida saludable y nutritiva que se ajusta a los gustos de todas las edades, especialmente para los niños quienes deben cuidarse y seguir una dieta que los mantenga sanos. Cabe resaltar, que si bien hay opciones saludables también se incluyeron opciones con más azúcar.

Cereal Bites será además una cafetería temática. Esto quiere decir que la decoración y elementos en ella girarán en torno a un tema en específico. El tema que se eligió dado el público objetivo es “de vuelta a la infancia”. La decoración se concentrará en dibujos y juegos de los años 2000. Lleno de colores y personajes que recuerden a los jóvenes la época donde eran niños. Esto por un lado llamará la atención del público juvenil que se tiene por objetivo y por otro la de los niños ya que los colores y diseños

girarán en torno a lo que un niño está acostumbrado a tener en mente como “un lugar soñado” de dulces, colores y caricaturas.

Ahora, cabe recalcar que el público objetivo abarca un amplio rango pues se apunta tanto a niños entre 6 y 12 años, que visitan el local con sus padres; así como jóvenes adultos en un rango de edad de 13-25 años. Esto no quiere decir que ambos focos no compartan similitudes en cuanto a cómo llegar a ellos pues se trata de un platillo que se acomoda a todos. Como se mencionó anteriormente, la temática del local será “volver a la infancia”, esto involucra cuadros, adornos y decoración llamativa que ambos públicos disfrutarán. La temática descrita no quedará exenta de añadir alguna decoración moderna que refleje los dibujos más actuales.

2.1.2.2 Servicios complementarios

Adicional a esto, se tiene previsto ofrecer tazones de cereal con el logo de la marca y distintos diseños. Esto se asemejaría a Starbucks y todo el “merchandising” que vende en sus cafeterías. Los costos que supongan se incluyen en gasto de publicidad, y los ingresos irán directo a incrementar el gasto de publicidad.

2.1.3 Macro-localización del servicio

Cuando se habla de macro-localización, se está refiriendo en grandes rasgos a la mejor ubicación para el proyecto. Su estudio incluirá temas como cultura, facilidad de distribuir el servicio, entre otros.

Al ser un servicio que está destinado a sectores socioeconómicos AB, se planea que esté localizado en Lima puesto que la cantidad de personas pertenecientes a ese grupo es mayor. Existen casos de restaurantes que fueron llevados a provincias y lamentablemente tuvieron que cerrar porque los habitantes de dicha ciudad no están acostumbrados a pagar los precios que se les ofrecía.

Además, otro beneficio que traería que se encuentre en la capital es que, en caso de los cereales importados, es más fácil y económico mandarlos ahí en lugar de a una provincia.

En proyectos de gran envergadura, un análisis macro puede incluso elegir continentes o países. Para este caso; sin embargo, las zonas de concentración dentro de Lima Metropolitana serán 3.

Alternativas de macro-localización:

Como ya se mencionó, únicamente se analizarán 3 opciones dentro de Lima Metropolitana. Es cierto que en otras oportunidades analizan ciudades dentro del país, pero se consideró que si se hacía eso (suponiendo que se elegían a Arequipa, Trujillo y Lima como opciones), la capital iba a salir ganadora debido a la mayor densidad poblacional con la que esta cuenta. Es decir, al tomar el porcentaje de NSE A y B y multiplicarlo por la población, la cantidad obtenida sería mayor. También es importante resaltar que la mayoría de las franquicias se establecen en la capital y no en provincias.

Para las alternativas de zonas, se consideraron las siguientes:

Lima Norte: En esta zona se encuentran incluidos distritos como San Martín de Porres, Independencia, Los Olivos, etc. Esta zona agrupa al 20% de la ciudad en número de habitantes. También están incluidos los balnearios como Ancón, Santa Rosa y Carabayllo en donde existen algunas casas de playa, pero también tienen personas que habitan ahí todo el año. Las características específicas de la zona se verán mejor detalladas en el análisis de factores.

Lima Centro: Los distritos dentro de esta zona son los conformados por el centro histórico de la ciudad y algunos distritos que lo rodean. Básicamente se concentra en esta zona la parte comercial, turística y financiera de la ciudad.

Lima Sur: Los balnearios del sur (Punta Hermosa, Punta Negra, San Bartolo) y distritos como San Juan de Miraflores, Chorrillos, Villa María del Triunfo, Lurín y Pachacamac pertenecen a esta zona.

Factores de macro-localización:

Para encontrar la mejor ubicación del servicio a nivel Macro, se decidió realizar un Ranking de Factores, para ello se tienen que elegir opciones de locación (las zonas mencionadas en la sección anterior) y los factores que se presentan a continuación:

Disponibilidad de local: Esto incluye a los centros comerciales o el espacio de alquiler que no requerirá de muchos m². Las 3 zonas no carecen de oferta de locales en

diferentes calles de los distritos elegidos. Tomando en cuenta que se busca un espacio que de por sí ya sea concurrido y atraiga a potenciales consumidores, se procede a revisar la lista de centros comerciales en las 3 respectivas zonas de Lima. Por ejemplo, en Lima Norte se tiene la opción de Plaza Norte (ubicado en el distrito de Independencia y cuenta con aproximadamente 650 metros de recorrido, 200 000 m² y más de 400 tiendas), MegaPlaza Norte (también se encuentra en Independencia y consta de 138 000 m² con aproximadamente 270 tiendas), otro C.C. ubicado también en Independencia es Royal Plaza. En comas, está la opción de Real Plaza, entre otros. Por otro lado, en Lima Centro se encuentran el Jockey Plaza (distrito de surco, centro comercial líder en la ciudad con 174 821 m² y más de 500 tiendas), Plaza San Miguel (es el centro comercial más antiguo de Lima, con una superficie de 71 000 m²), Real Plaza Centro Cívico (ubicado en el distrito de Cercado de Lima), La Rambla (C.C. de tamaño mediano en el distrito de San Borja), Larcomar (cuenta con 9 000 m² y 115 locales comerciales), Real Plaza Salaverry (ubicado en el distrito de Jesús María, es uno de los C.C. más concurridos por su ubicación y las más de 200 marcas entre nacionales y globales), etc. Por último, Lima Sur tiene al concurrido Mall del Sur (San Juan de Miraflores, cuenta con más de 100 000 m² y tiene más de 400 locales sin incluir el cine ni tiendas por departamento. En la provincia constitucional del Callao se encuentran las opciones de Mall Plaza Bellavista y Open Plaza Canta. Ubicado más al sur se encuentra InOutlet (está en Lurín, relativamente nuevo por lo que cuenta con solo un poco más de 70 tiendas, y aún con mucho por desarrollar).

Tabla 2.1

Puntajes para criterio disponibilidad de local

Puntaje	Criterio
1	2 o menos
2	3
3	4 - 5
4	Más de 5

Zona segura: Para el análisis de este factor, se usará como ayuda la siguiente imagen que muestra el índice de seguridad ciudadana por distrito en Lima Metropolitana del 2018:

Tabla 2.2:*Denuncias por comisión de delitos según distritos*

Distrito	Total	Contra el patrimonio	Contra la vida, el cuerpo y la salud	Contra la seguridad pública	Contra la libertad	Otros 1/
Total	46 097	35 725	3 590	3 700	1 975	1 107
Lima	2 508	2 040	217	118	84	49
Ancón	146	83	21	26	5	11
Ate	1 764	1 267	170	164	106	57
Barranco	471	373	23	48	12	15
Breña	720	585	65	42	18	10
Carabaylo	1 046	832	58	92	41	23
Chaclacayo	169	119	13	8	21	8
Chorrillos	1 580	1 098	153	232	46	51
Cieneguilla	105	70	14	6	12	3
Comas	1 991	1 478	93	295	81	44
El Agustino	1 354	1 034	141	89	69	21
Independencia	1 440	1 128	76	163	52	21
Jesús María	923	889	14	4	10	6
La Molina	363	309	9	12	25	8
La Victoria	1 737	1 461	113	106	42	15
Lince	330	302	9	5	10	4
Los Olivos	3 003	2 474	176	164	115	74
Lurigancho	608	341	87	85	49	46
Lurin	202	162	16	3	19	2
Magdalena del Mar	336	291	20	10	12	3
Pueblo Libre	531	463	12	22	23	11
Miraflores	697	569	58	34	15	21
Pachacamac	413	278	52	36	32	15
Pucusana	85	40	24	5	12	4
Puente Piedra	855	549	72	151	63	20
Punta Hermosa	138	78	12	32	9	7
Punta Negra	78	55	10	11	2	-
Rímac	889	616	95	100	39	39
San Bartolo	56	28	7	15	5	1
San Borja	839	739	64	6	18	12
San Isidro	360	316	11	8	8	17
San Juan de Lurigancho	4 155	3 140	247	418	217	133
San Juan de Miraflores	1 504	1 109	176	115	81	23
San Luis	509	402	33	32	29	13

Nota. Información obtenida del período de 1 año del INEI (2017)

Haciendo una suma de los totales por las 3 zonas antes mencionadas, resulta lo siguiente: (cabe mencionar que no se tiene información de todos los distritos que conforman cada zona, pero sí se encuentran la gran mayoría en la lista mostrada)

- Lima Norte: 8 481 denuncias por comisión de delitos. El promedio en esta zona sin embargo es de: 1 061 denuncias / zona.
- Lima Centro: 10 341 denuncias por comisión de delitos. El promedio es de 862 denuncias / zona.
- Lima Sur: Cuenta con 4 032 denuncias por comisión de delitos. El promedio es de 505 denuncias / zona.

Eso quiere decir que la mejor zona en cuanto a lo que seguridad respecta es Lima Sur; sin embargo, la lista mostrada no contiene la información de distritos como Villa María del Triunfo o Villa el Salvador, donde la tasa de denuncias se presume es alta. Se tomó en cuenta para esa zona los balnearios del sur en donde mucha gente no habita durante todo el año sino solo en temporada de verano. Tomando en cuenta ambas aclaraciones, la opción más pertinente y realista en cuanto a la seguridad sería Lima Centro pues es quien le sigue en el promedio.

Asimismo, los cálculos no han de ser tomados como fuente determinante y verídica al 100% puesto que existe un gran porcentaje de personas, que pertenecen a cualquiera de las 3 zonas, que no denuncian.

Tabla 2.3

Puntajes para criterio zona segura

Puntaje	Criterio
1	Más de 1000
2	700 - 1000
3	500 - 700
4	Menos de 500

Público objetivo en la zona: En este factor están incluidos el total de personas por zonas que pertenecen a los niveles socio económicos elegidos (A y B). Para ello, se tomó como referencia los resultados del INEI al 2017. En primer lugar, se verá el porcentaje de personas que pertenecen a los NSE respectivos y luego se evaluará el número de individuos por zona que los conforman.

Tabla 2.4:

NSE por zonas

Zona	Distrito	Población	% AB	Población AB	TOTAL
NORTE	Ancón	44 600	11.20%	4 996	486 965
	Carabaylo	310 100	11.40%	35 352	
	Santa Rosa	19 300	11.20%	2 162	

(Continúa)

(Continuación)

Zona	Distrito	Población	% AB	Población AB	TOTAL
NORTE	Puente Piedra	362 100	11.40%	41 280	486 965
	Comas	541 200	11.40%	61 697	
	Los Olivos	382 800	25.70%	98 380	
	Independencia	223 600	25.70%	57 466	
	San Martín de Porres	722 300	25.70%	185 632	
CENTRO	Rímac	170 600	31.40%	53 569	1 181 010
	Cercado	282 800	31.40%	88 800	
	Breña	78 900	31.40%	24 775	
	La Victoria	177 700	31.40%	55 798	
	San Miguel	140 900	71.70%	101 026	
	Pueblo Libre	79 400	71.70%	56 930	
	Magdalena del Mar	56 900	71.70%	40 798	
	Jesús María	74 700	71.70%	53 560	
	Lince	52 400	71.70%	37 571	
	San Isidro	56 800	79.20%	44 986	
	San Borja	116 700	79.20%	92 427	
	Surquillo	94 900	30.50%	28 945	
	Miraflores	85 800	79.20%	67 954	
	Barranco	31 200	30.50%	9 516	
	La Molina	178 200	79.20%	141 135	
Santiago de Surco	357 600	79.20%	283 220		
SUR	Chorrillos	335 600	30.50%	102 358	304 184
	San Juan de Miraflores	416 000	30.50%	126 880	
	Villa María del Triunfo	461 200	6.30%	29 056	
	Villa el Salvador	475 500	6.30%	29 957	
	Pachacamac	132 800	6.30%	8 367	
	Lurín	87 400	6.30%	5 507	
	Punta Hermosa	7 800	8.10%	632	
	Punta Negra	8 100	8.10%	657	
	San Bartolo	7 900	8.10%	640	
	Santa María	1 600	8.10%	130	

Nota. Información obtenida del CPI (2017)

Como se puede apreciar en la tabla de la parte superior, la zona que cuenta con más personas que pertenecen al NSE al cual Cereal Bites está destinada, es la zona de Lima Centro.

Otro punto para rescatar es la estrecha relación que existe entre la pertenencia al NSE A/B y el ingreso per cápita de las personas en sus hogares.

Tabla 2.5

Puntaje para criterio público objetivo en la zona

Puntaje	Rango
1	Menos de 350 000
2	350 000 – 500 000
3	500 000 – 1 000 000
4	Más de 1 000 000

Alimentación fuera del hogar: Estudios demuestran que cada vez más los peruanos consumen alimentos fuera de su hogar. La investigadora Arellano Marketing señala que hasta más del 60% de peruanos que se encuentran dentro del rango de 25 y 45 años lo hacen. No solo ha aumentado el porcentaje de gasto en alimentación fuera de casa sino también el hecho de que los restaurantes y cafeterías tengan opciones saludables.

Para la calificación, se tomará como criterio los porcentajes de personas que pertenecen a los niveles socio – económicos A y B en cada distrito que conforman las 3 zonas de Lima descritas en líneas anteriores.

Para poder referirse en lo que son las 3 zonas elegidas, las cuales están distribuidas en su totalidad por distritos pertenecientes a Lima Metropolitana, se usará como guía lo que APEIM muestra:

1. Ir a comer a un restaurante con la familia: los individuos pertenecientes a la clase A demuestran un 95.9% de propensión a realizar dicha actividad. Por otro lado, la respuesta del nivel B es de 66.9%.
2. Ir a comer a un restaurante con amigos: los del NSE A tuvieron un resultado de 74.6 % de realizar esta actividad en sus tiempos libres mientras que del nivel B solo se obtuvo un 34.9 %.

Tabla 2.6

Puntaje para criterio alimentación fuera del hogar

Puntaje	Rango
1	Menos de 10 %
2	10 % - 15 %
3	15 % – 50 %
4	Más de 50 %

Preferencias de ubicación de competidores clave: Más adelante se explicará a detalle los competidores directos o sustitutos a los cuales la empresa enfrenta. A grandes rasgos, estos son: Pinkberry, Coconube, Palachinke y Beso Francés. A través de este factor y con la ayuda de cada página web de las otras marcas en donde aparecen la ubicación de sus locales, se compararán las zonas según el número de competidores cercanos que contengan; cabe resaltar, que mientras mayor sea el número será mejor puesto que a pesar de tener más competencia, la preferencia de ubicación es un indicio de que es ahí donde se encuentra el público a satisfacer.

- Lima Norte: 2 Pinkberry, 0 Coconube, 0 Beso Francés, 0 Palachinke = 2 locales
- Lima Centro: 12 Pinkberry, 3 Coconube, 7 Beso Francés, 2 Palachinke = 24 locales
- Lima Sur: 1 Pinkberry, 0 Coconube, 1 Beso Francés, 0 Palachinke = 2 locales

Existe un claro ganador y es la zona de Lima Centro, claro está que competencia también lo son cafeterías convencionales las cuales no están siendo contabilizadas en este factor por lo que no existe un registro del número total de cafeterías que existen en cada zona. Mas esto no supone un inconveniente ni afecta al resultado obtenido (Lima Centro) puesto que habiendo considerado o no a dichas cafeterías, el número de locales en la zona ganadora sigue siendo el mayor.

Tabla 2.7*Puntaje para criterio ubicación de competidores*

Puntaje	Rango
1	Menos de 5
2	5 – 10
3	11 - 20
4	Más de 20

Salidas a centros comerciales: APEIM muestra algunos hábitos de las personas según NSE en sus tiempos libres. En lo que respecta a este factor, se halla un punto que podría servir como juicio para elegir la mejor zona.

- Ir a pasear a un centro comercial: 86.9% de miembros del NSE A van a centros comerciales en sus tiempos libres mientras que los del grupo B 68.2%.

Si bien dichos porcentajes no están segmentados por distritos, ya se había mencionado que la zona de Lima Centro es la que más está conformada por personas de NSE A/B. Por lo tanto, Lima Norte y Sur quedan relegados por la zona antes mencionada.

Tabla 2.8*Puntaje para criterio salidas a centros comerciales*

Puntaje	Rango
1	Menos de 10 %
2	10 % - 15 %
3	15 % - 50 %
4	Más de 50 %

A continuación, se procede a elaborar el Ranking de Factores, primero se tiene que realizar una matriz de enfrentamiento entre factores. Asimismo, para la siguiente matriz (Ranking de Factores) se tiene que tomar en cuenta que para la calificación: 1: muy malo, 2: malo, 3: Regular, 4: Bueno.

Tabla 2.9*Matriz de Enfrentamiento entre factores*

FACTORES	A	B	C	D	E	F	Conteo	Ponderación (hi)
A. Disponibilidad de locales		1	0	0	1	0	2	0.11
B. Seguridad en la zona	1		0	1	1	1	4	0.22
C. Público objetivo	1	1		1	1	1	5	0.28
D. Alimentación fuera del hogar	1	0	0		1	1	3	0.17
E. Ubicación de competidores	1	0	0	0		0	1	0.06
F. Salida a centros comerciales	1	0	0	1	1		3	0.17
					TOTAL		18	1.00

Una vez que se tiene la ponderación, se procede a realizar el respectivo Ranking de Factores (ya se mencionó antes el criterio de calificación)

Tabla 2.10*Ranking de factores Macro*

FACTORES	Ponderación	LIMA NORTE		LIMA CENTRO		LIMA SUR	
		Cal	Pun	Cal	Pun	Cal	Pun
Disponibilidad de locales	0.11	3	0.33	4	0.44	2	0.22
Seguridad en la zona	0.22	1	0.22	2	0.44	4	0.89
Público objetivo	0.28	2	0.56	4	1.11	1	0.28
Alimentación fuera del hogar	0.17	3	0.50	4	0.67	2	0.33
Ubicación competidores	0.06	1	0.06	4	0.22	1	0.06
Salida a centros comerciales	0.17	3	0.33	4	0.67	2	0.33
			2		3.56		2.11

Como se observa, tras el análisis cualitativo – cuantitativo sobre la macro - localización del servicio, la zona elegida será la de Lima Centro. Las razones y calificación están explicadas en las tablas de la parte superior.

En el siguiente punto, análisis de micro - localización se evaluarán precisamente qué distrito y Centro comercial es el de mayor conveniencia para la cafetería.

2.1.4 Análisis del entorno

Para analizar el escenario en el que se participará, se evalúa el microentorno y macroentorno. Ambos elementos fundamentales para entender el contexto del mercado al que se desea ingresar.

2.1.4.1 Macroentorno

Se desarrolló un análisis PESTEL para analizar el microentorno del mercado al que se planea ingresar.

Tabla 2.11

Matriz PESTEL

POLÍTICO	ECONÓMICO
<p>Estar en buenos términos a nivel Perú con otros países del globo es importante puesto que facilitaría o no el poner una franquicia en Lima e importar cereales. Otro aspecto es que, con el nuevo alcalde electo de Lima, Jorge Muñoz, la situación de nuevos emprendedores se vería favorecida. El crédito no solo se lo lleva el mencionado alcalde sino también el gobierno peruano en general (MIGRAM especialmente), el cual impulsa constantemente programas gastronómicos. Si bien es cierto que el presente servicio no ofrece platos típicos por los cuáles el Perú es famoso, sí brinda las opciones de cereales hechos a base de granos autóctonos.</p>	<p>Para el presente caso, afectará significativamente el tipo de cambio a la hora de importar los cereales de otros países. Asimismo, qué tanto poder de adquisición tienen los consumidores define si es que prueban el servicio o no. Otro punto importante en este aspecto es que algunos emprendedores con cafeterías en Perú indicaron que no se vieron afectados con la desaceleración del crecimiento del PBI que hubo hace algunos años. Otro dato relevante es que tanto el riesgo País como el riesgo soberano señalan a Perú como un país estable lo cual sirve para atraer inversionistas del extranjero.</p>

(Continúa)

(Continuación)

SOCIAL	LEGAL
El servicio no está tan condicionado a las modas del momento sino los cambios en el nivel de ingreso de los consumidores puesto que, al no ser un producto de primera necesidad, solo lo consumen en ocasiones. En los últimos años existe una tendencia de que la clase media tenga mayor poder de gasto lo cual refleja en la demanda de un estilo de vida más sofisticado. Brindarles un platillo con un precio destinado a NSE A/B es un incentivo para que la clase antes mencionada, se anime a probar el servicio. Otra tendencia que se observa es la personalización y no estandarización tanto de productos como de servicios, el hecho de que el cliente pueda elegir su plato a su antojo, es una oportunidad para la presente idea de negocio.	Es vital cumplir con las normas de sanidad y todos los permisos legales para que la cafetería funcione correctamente. Existen 2 puntos de vista en este aspecto. El que se podría considerar como negativo es la falta de claridad y coordinación por parte de los organismos respectivos, sin mencionar incluso aquellos que suponen un alto gasto. El lado positivo, sin embargo, es que instituciones como SUNAT e INDECOPI están cada vez agilizando más sus operaciones en beneficio de los clientes. En cuanto a la salud de los consumidores también es importante cumplir con el reglamento impartido por autoridades como DIGESA, implementación del sistema HACCP, etc.
TECNOLÓGICO	AMBIENTE
Cereal bites no requiere de tanta tecnología para su funcionamiento por lo que cambios e innovaciones en el rubro tecnológico no repercuten significativamente en el local. Lo que sí está afectado por este aspecto es el grado de interacción que habría con el público objetivo. La tendencia a cada vez usar más aplicativos móviles y redes sociales genera la posibilidad de tener mayor influencia en los clientes con el envío de notificaciones de ofertas, promociones, etc. Asimismo, la buena reputación que se espera lograr puede ser difundida muy fácilmente a través de la tecnología. No confundir, sin embargo, que esta buena reputación es generada por la calidad del servicio y las herramientas tecnológicas solo son un respaldo.	Políticas ambientales que el gobierno, en este caso el encargado directo sería el Ministerio de Ambiente promueve, son aspectos que la empresa debe tomar en cuenta para no solo ser eco-amigables sino también conseguir que el público perciba la cafetería de la mejor manera. Se le dará prioridad al correcto tratamiento de los desechos que queden al final de cada día en la cafetería. Luego de observar algunos escándalos nacionales en lo que respecta a la baja calidad de la leche en programas como "Vaso de leche", la salubridad de los insumos es prioridad para la empresa puesto que, si fallan en eso, la confianza en algunos clientes se podría perder indefinidamente.

2.1.4.2 Análisis fuerzas de PORTER

Amenaza de nuevos participantes: Las diversas cafeterías que sirven cereales con leche alrededor del mundo poseen franquicias en distintos países. Cereal Hunters tiene una tienda en Andorra y 2 en Colombia. Cereal Killers cuenta con 3 locales en el extranjero: en países de Asia. Queda demostrado que Sudamérica es un mercado atractivo y que podría haber alguna empresa que desee abrir una franquicia de estas tiendas.

Particularmente, la industria no presenta barreras de entrada altas que eviten el ingreso de nuevos competidores puesto que la inversión no es muy elevada y no se requieren de conocimientos técnicos especializados para operar dicho modelo de negocio. Asimismo, existe disponibilidad de locales tanto en centros comerciales como en calles

concurridas por lo que casi cualquier persona, podría aventurarse a poner una cafetería en Perú; entonces, la amenaza que representa este factor es alta.

Poder de negociación de los proveedores: el mercado peruano muy frecuentemente ofrece variedad de opciones en cuanto a insumos culinarios se refiere. Sin embargo, cuando se discute específicamente acerca de los cereales (los importados especialmente), estos deben ser comprados a mayoristas que importen dichos productos. En ese sentido, tienen un poder de negociación medio, ya que, si bien importan cereales que no se hallan en el Perú fácilmente, existe más de un importador con el que se puede negociar. Lo opuesto ocurre con los demás insumos como lácteos y “toppings” pues la industria lo ofrece muy abiertamente. Se puede concluir que el poder de negociación de los proveedores es medio.

Poder de negociación de los compradores: Lima ofrece muchas cafeterías a sus habitantes, locales temáticos, saludables, etc. Hay que mencionar también que, en los últimos años, según cifras del INEI, la cantidad de personas pertenecientes a los niveles socioeconómicos A y B de Lima ha aumentado lo cual sugiere un incremento de concentración de comensales. Asimismo, considerando que el costo de cambiar de cafetería es nulo y los clientes son libres de acudir a más de una para consumir los platillos que deseen cuando lo deseen, se deduce que los clientes tienen un poder de negociación alto.

Amenaza de los sustitutos: Como se mencionó anteriormente, existen diversos restaurantes y cafeterías que ofrecen desayunos o snacks. Particularmente hablando de locales dentro del Jockey Plaza, existe como competencia indirecta restaurantes de “frozen yogurt” como Pinkberry o Coconube; también todas las cafeterías que ofrecen platos que pueden funcionar como alternativas de desayuno o lonche para el consumidor peruano. Tantas opciones que el cliente dispone suponen un alto poder de amenaza.

Rivalidad entre competidores: Existen diversos formatos que ofrecen desayunos/lonches dulces, tales como panqueques, crepes y waffles. Algunos ejemplos son “Palachinke”, “Crepes & Waffles”, “Beso francés”, “Ihop”, etc. Los consumidores pueden optar por estas otras opciones de botanas dulces. Todos los restaurantes en mención funcionan desde la mañana hasta la noche, como para desayunar o tomar lonche ofreciendo opciones dulces y saladas.

El sector alimentación en Perú es importante y por lo mismo, la cantidad y variedad de restaurantes y cafeterías es innumerable. Ello no impide; sin embargo, que gran parte del mercado se vea satisfecho puesto que Cereal Bites sería el pionero con el formato descrito en el país.

- Después de analizar las 5 fuerzas del sector, se concluye que es favorable instalar el restaurante - cafetería de cereal con lácteos de colores ya que es un servicio único que aún no existe en Perú y por lo tanto genera el factor de curiosidad en las personas para animarse a probarlo.
- Asimismo, los bienes sustitutos no son 100% similares al servicio que Cereal Bites ofrecería lo cual también fortalece a la idea de negocio pues sí o sí las personas tendrían que probar el producto y no irse a otro local.
- Por otro lado, el mismo hecho de que sea un restaurante diferente, fuera de lo común y completamente nuevo en el continente sudamericano (con excepción del local recientemente abierto en Bogotá), puede ser tanto una ventaja como una gran amenaza de que no sea recibido como se espera. Por medio de estrategias se debe intentar que la idea de negocio convenza a los consumidores.

2.1.5 Modelo de negocio

Se realizó el modelo de CANVAS presentado a continuación para la idea de negocio.

Tabla 2.12

Modelo de negocio CANVAS

Aliados Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con el Cliente	Segmentos de Clientes
<p>Los proveedores son muy importantes para cualquier restaurante. Para el presente caso, serían: proveedores de cereales (se ofrecerá una alta variedad de cereales), de leche y de “toppings”. Un aliado crucial para Cereal Bites serán los “influencers”; es decir, usuarios de Instagram o YouTube que han ganado cierta fama por el material y contenido gastronómico mostrado y que cuentan con numerosos seguidores que atienden sus recomendaciones.</p>	<p>La atención es un factor clave, es importante que los empleados atiendan bien y que entreguen el pedido de acuerdo a lo solicitado.</p>	<p>Platillo basado en un tazón de cereal con leche o yogur que adquiere color con un tinte natural e inocuo. Es posible añadir “toppings”.</p> <p>La idea adquiere valor pues siembra el apetito en los niños entre 6 y 13 años cuyos padres se verán convencidos en comprar un platillo saludable que sus hijos comerán gustosos; mientras los jóvenes a partir de 14 por seguir las tendencias de “influencers” o motivados por la temática del local también se animarán a probar el servicio cuyo formato aún no existe en Perú.</p>	<p>Es completamente directa y crucial. Los clientes tienen que estar en el local para que el servicio pueda serles ofrecido.</p> <p>Importante es mencionar que su fidelidad y recurrencia se verá condicionada a que hayan recibido un trato cordial y alimentos de calidad cuando visiten el local.</p>	<p>Está dirigido para hombres y mujeres (mayormente niños y jóvenes) que se encuentren entre las edades de 6 y 24 años pertenecientes a los sectores socioeconómicos A y B.</p> <p>Se apunta tanto a familias con hijos pequeños que por sí solos no tengan poder de decisión ni adquisitivo y también a adultos jóvenes de hasta 24 años aproximadamente. Se resalta que ambos focos no son excluyentes y se puede llegar a ambos.</p>
	<p>Recursos Clave</p> <p>La amplia variedad de leches, cereales y “toppings” que serán ofrecidos en un mismo lugar. Además, los colorantes para el lácteo.</p>		<p>Canales</p> <p>La atención será directamente y presencial con los clientes en el local. Sin embargo, para poder localizarlos, se usarán las redes sociales. Se publicitará vía “influencers”, volantes, cupones y en eventos en centros de estudio.</p>	

(Continúa)

(Continuación)

Estructura de Costos	Flujo de Ingresos
<p>Para el primer año de operación se incurre en los siguientes costos:</p> <p>Materia prima: S/ 393 663 Mano de Obra Directa: S/ 135 833 Depreciación Fabril: S/ 4 947 Costos indirectos de fabricación: S/ 26 480</p> <p>Teniendo un costo total de S/ 560 923</p>	<p>Se venderá los platos en 3 tamaños, los precios serían: pequeño 7.90 soles, mediano 9.90 soles y grande 11.90 soles (para las marcas de cereales nacionales). Para los cereales importados el precio variaría entre: pequeño 9.90 soles, mediano 11.90 soles y grande 13.90 soles. Si se desea añadir un “topping” hay un costo extra. Se manejarán distintos costos de acuerdo con el tamaño de la porción, a la procedencia del cereal, al tipo de leche y a los “toppings” que se desee agregar. Tomando de referencia los 4 soles que costaría un plato mediano de cereal importado con leche de vaca, el margen es del 65%.</p>

Elaboración propia

2.1.6 Determinación de la metodología a emplear

Para el presente estudio se emplearán distintos métodos e instrumentos para determinar la demanda del servicio. Se recurrirá al uso de datos de fuente primaria; es decir, la aplicación de encuestas a 2 grupos de potenciales consumidores. Por un lado, se encuentran los jóvenes (aproximadamente que se encuentren dentro del rango de edad de 13 a 25). El otro grupo lo conforman padres de familia que estarían dispuestos a llevar a sus menores hijos a probar esta innovadora cafetería (6 a 12 años).

El cuestionario lo componen preguntas tanto cerradas como abiertas siendo claras y concisas. La encuesta es de gran ayuda, pues da una primera idea del segmento y de las preferencias sobre un local que reúna a la mayor cantidad posible de comensales. A grandes rasgos, da las características de los consumidores y su primera reacción a esta idea de negocio.

Ya que existen dos públicos distintos (los hijos que van con sus padres y los jóvenes) se han diseñado 2 encuestas diferentes, el detalle de estas se encuentran en la sección de anexos. Ambas contienen preguntas para identificar el perfil del encuestado y segmentarlo. Luego, preguntas que ayudan a determinar sus preferencias de consumo: si prefiere cereal con leche o yogur, si es celíaco o intolerante a la lactosa, frecuencia de consumo del platillo, entre otras preguntas. A eso le sigue una sección de hábitos con respecto a asistencia a cafeterías. Ahí, se encuentran preguntas para determinar frecuencia de atención a cafeterías, con qué personas van, qué aspectos prefieren en las cafeterías, entre otras preguntas. Por último, se presenta el modelo del negocio y se pregunta la probabilidad de que asistan, el precio que estarían dispuestos a pagar y diversas interrogantes que giran en torno a cómo armarían su platillo (es decir, tipo de leche o yogur, tipo de cereal, “toppings” sólidos y “toppings” líquidos). Cabe resaltar que la encuesta dirigida a jóvenes se enfoca en preguntas referidas a sus hábitos mientras que las dirigidas a padres preguntan sobre los hábitos de consumo de sus hijos ya que si bien los padres son los clientes, los consumidores finales son los hijos.

Una pregunta crítica para el hallazgo de la demanda es la intención de compra: ¿Qué tan dispuesto estaría en probar esta cafetería?” en el caso de los jóvenes y “¿Qué tan dispuesto estarías a ir con tus hijos a esta cafetería?” para la encuesta aplicada a los padres de familia, obteniendo los siguientes resultados en una escala del 1 al 10.

Figura 2.1

Intención de compra jóvenes

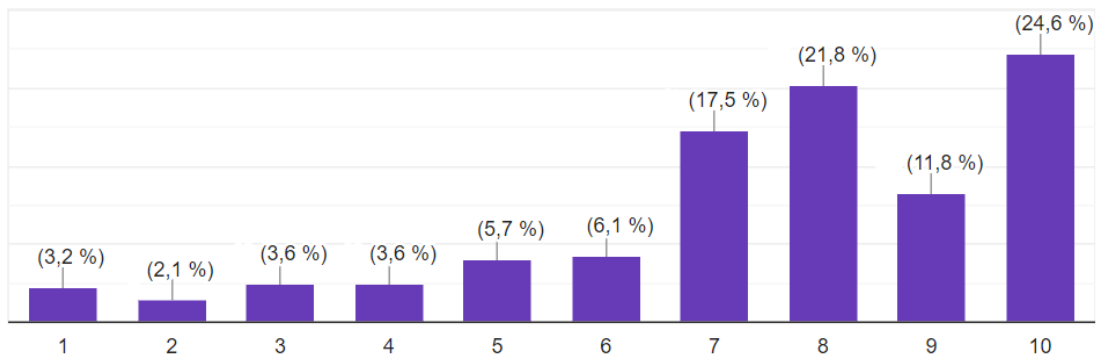
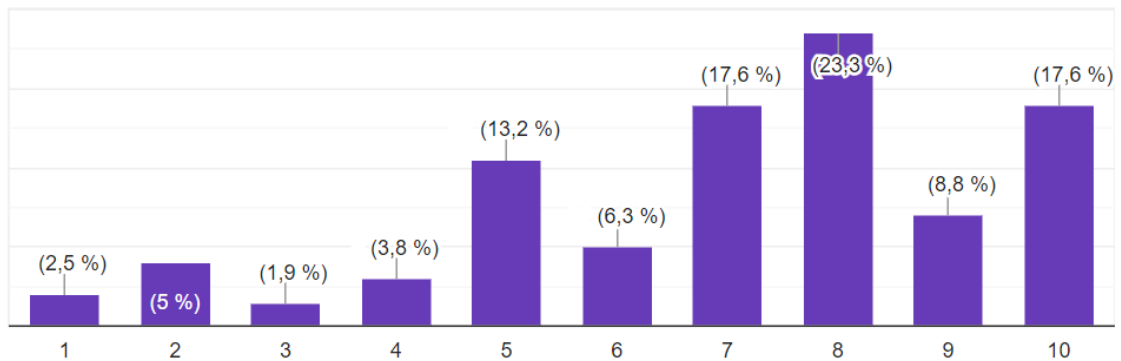


Figura 2.2

Intención de compra padres



Estos datos se utilizarán más adelante para determinar la demanda del proyecto. Asimismo, con la pregunta de cuánto estarían dispuestos a pagar se obtuvieron los siguientes resultados:

Figura 2.3

Precio a pagar jóvenes

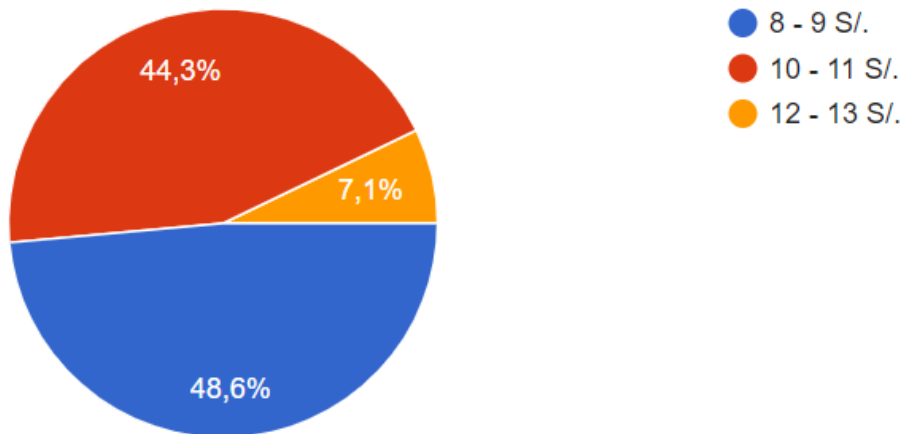
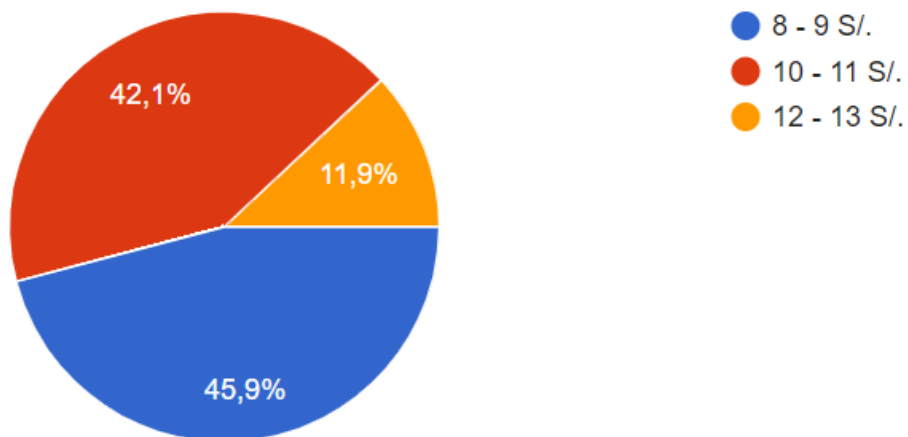


Figura 2.4

Precio a pagar adultos



Esto refleja que los precios no son muy elevados, pues el precio base es de S/. 7.90 y más de la mitad de la población encuestada indicó que pagaría más del precio base por el platillo mostrado en imágenes de la encuesta.

Además, se tiene la idea de que esta cafetería se parece, en cierta medida, a “Pinkberry” o “Coconube” por el hecho de que comparten similitudes tales como la atención rápida, el armar tu platillo de manera personalizada, agregar “toppings”, etc. Dicho esto, otra metodología con la cual se puede determinar el mercado es la observación. Pasar desapercibidos un día entre semana y otro día de un fin de semana para observar la rotación de clientes, el tiempo que tardan en pedir/armar el producto, lo que tardan en consumirlo, entre otras observaciones. Con esa información se puede tener una idea más clara de quienes podrían ser los clientes y su comportamiento para con el servicio.

2.2 Análisis de la demanda

Para determinar la demanda se empieza segmentando la población. Posteriormente se aplicarán más factores como la data recolectada en encuestas y la participación de mercado que se desea alcanzar.

2.2.1 Data histórica del consumidor

Es notorio el incremento de población en los últimos años, como también lo es la mayor frecuencia de consumo en restaurantes y/o cafeterías. Lo que no está tan claro y es complicado de cuantificar es el número de veces que una persona o familia consume alimentos fuera de casa, cuánto consume en número de platillos o incluso en términos monetarios. Varía mucho según cada familia.

Se puede tratar por separado, las figuras inferiores así lo muestran: el consumo de leche o cereales en el país. Ambos con muestras de incremento a lo largo de los últimos años. Cabe resaltar nuevamente que ello no depende de un factor estacional o de moda.

Tabla 2.13*Datos poblacionales del censo en los últimos años*

AÑO	TOTAL	INCREMENTO INTERCENSAL	INCREMENTO ANUAL	TASA DE CRECIMIENTO
2005	27 219 264			
		1 001 500	500 750	1.56
2007	28 220 764			
		3 016 621	301 662	1.02
2017	31 237 385			

Nota. Información tomada del INEI (2017)

Como se puede apreciar en los datos, a pesar de que existe un descenso en la tasa de crecimiento poblacional, esto no significa que el número de habitantes del país haya disminuido; por el contrario, sigue creciendo. Esto incita a pensar que existe una correlación directa y positiva de que, a mayor número de habitantes, mayor será la afluencia de estos a locales como restaurantes o cafeterías.

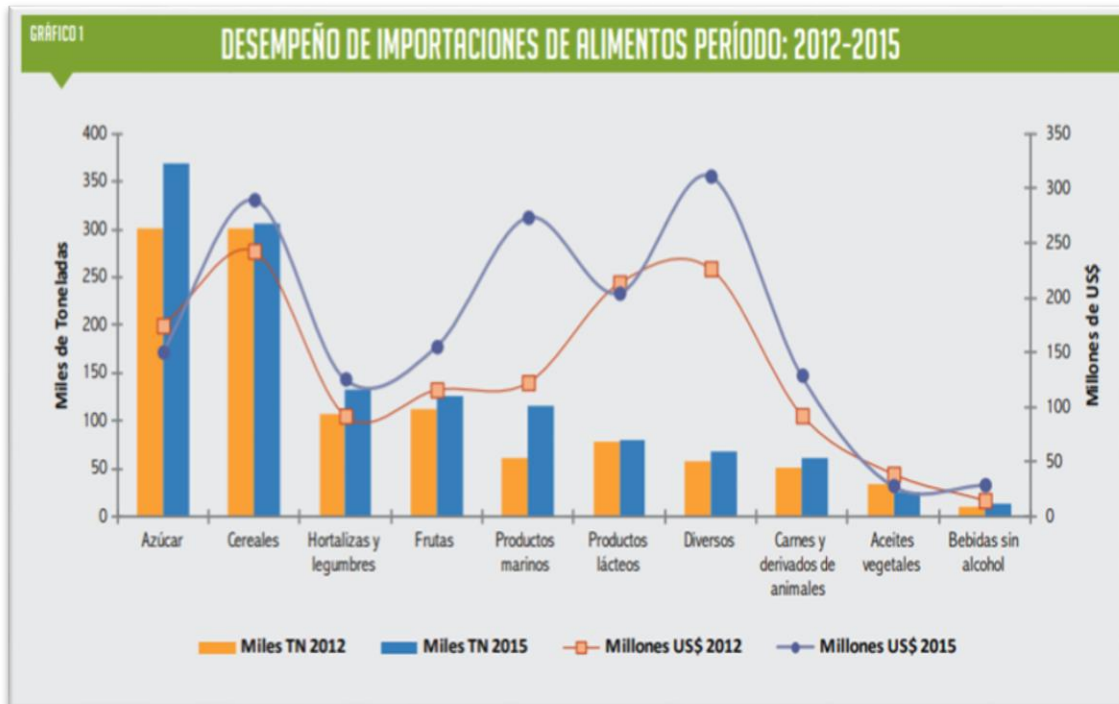
A continuación, se observa el consumo e importación de lácteos y cereales en el país. Es importante reconocer que al ser evaluados estos insumos individualmente, no refleja lo que sería la verdadera demanda.

En primer lugar, se examinará el consumo de yogur. Se predice que su mercado seguirá creciendo puesto que los consumidores están en busca de opciones de snack saludables y por esa razón productos que no tienen grasas o azúcar experimentarán un rápido crecimiento. (Euromonitor, 2017)

Por otro lado, en la siguiente imagen se observan las importaciones de leche y cereales al país. En ambos se muestra un crecimiento tras la comparación de 2 años diferentes.

Figura 2.5

Importaciones de cereales y leche a Perú



Nota. Imagen tomada de Camtrade (2016)

2.2.2 Demanda mediante fuentes primarias

Se utilizó como fuente primaria la elaboración de una encuesta. Se realizó en primer lugar la llamada encuesta piloto que constaba de 2 preguntas a 30 personas.

- ¿Te interesaría visitar esta cafetería?
- ¿Qué tan dispuesto estarías a comprar uno de estos platillos?

Con los resultados y respuestas de esas 2 preguntas, se procedió a elaborar la verdadera encuesta, la cual consta de 24 preguntas. (el detalle de estas se ubica en los anexos en las páginas finales del presente trabajo). Dicha encuesta se aplicó a los 2 grandes grupos de público objetivo mencionados anteriormente (padres de familia y jóvenes). Cabe resaltar que únicamente se están utilizando encuestas como fuente primaria.

2.2.3 Demanda potencial

En el siguiente punto se determina cuál sería la máxima demanda para el presente producto. Para ello, partiendo desde lo más general, el análisis se da en la ciudad de Lima y se consideran los distritos foco (geográficamente ubicados en el centro de la capital) obteniendo la siguiente tabla:

Tabla 2.14

Distritos de Lima Centro a los cuales se va a atender

DISTRITO	POBLACIÓN
San Borja	112 712
San Isidro	53 460
La Molina	179 785
Santiago de Surco	357 577
Magdalena del Mar	54 925
San Miguel	137 247
Pueblo Libre	76 129
Jesús María	71 680
Lince	49 064
Miraflores	81 619
Surquillo	91 474
Barranco	28 970
	1 294 642

Nota. Información tomada de CPI (2018)

Como ya se explicó, el precio al cual se ofrecerán los productos está orientado al sector socioeconómico A y B. Es por ello por lo que se segmentó la demanda potencial en estos niveles para los distritos líneas arriba listados. Según el INEI, al 2018 el promedio de las personas pertenecientes a los NSE mencionados en los distritos de Lima Centro correspondía al 75.5%. La siguiente ecuación demuestra la segmentación descrita:

Tabla 2.15*Segmentación NSE*

Población Lima distritos foco	1 294 642.00
NSE AB	75.50%
Población AB en distritos foco	977 454.71

Nota. Información tomada del CPI (2018)

Por último, pese a que el platillo puede ser consumido por personas sin importar el rango de edad, la temática y estrategias que posteriormente serán descritas, apuntan a un público joven, cuya edad se ubique en el rango de 6-24 años. Entonces, se realiza una última reducción de la demanda potencial para poder hallarla de la manera más acertada posible. A continuación, una tabla que demuestra lo explicado.

Tabla 2.16*Segmentación por edades*

SECTOR AB	MILES PERSONAS	PORCENTAJE %	DISTRITOS FOCO
0 - 5	183.8	6.81%	66 571.38
6 - 12	249.1	9.23%	90 222.69
13 - 17	193.6	7.17%	70 120.88
18 - 24	297.7	11.03%	107 825.35
25 - 39	606.8	22.48%	219 779.72
40 -55	597.2	22.13%	216 302.65
56 a más	570.5	21.14%	206 632.05
	2 698.70	100.00%	977 454.71

Nota. Información tomada del CPI (2018)

Con las encuestas aplicadas para el presente estudio, como se explica en el punto 2.4, se determinó que los jóvenes (13 a 24 años) consumen en promedio 5.75 veces al mes el platillo y los niños (6 a 12 años) 7.53 veces. Con estos datos se calculó la cantidad de platos que podría consumir como máximo el público objetivo, multiplicando las personas por la frecuencia de consumo, como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 2.17

Demanda potencial

	Personas	Tazones al mes	Tazones totales
Niños	90 223	7.53	679 377
Jóvenes	177 946	5.75	1 023 592
Total	268 169		1 702 968

La demanda potencial es de 1 702 968 tazones mensuales.

2.3 Análisis de la oferta

Tras determinar la demanda potencial, se procede a analizar la oferta existente en la ciudad, que puede suponer competencia.

2.3.1 Análisis de la competencia

Como se mencionó en el capítulo anterior, los principales competidores serían “Beso Francés” y “Palachinke” ya que ofrecen desayunos y lonches dulces. Además, están a “Pinkberry” y “Coco Nube” como sustitutos, pues estos ofrecen yogur helado (en vez de leche o yogur) y se le pueden añadir “toppings”. Para fines de la investigación se analizará a los 4 restaurantes en mención, pues todos estos suponen amenazas y parte de la participación de mercado para el presente modelo de negocio.

Como su nombre lo dice, Beso Francés Crepería ofrece una gran variedad de crepes tratando de recrear al país francófono. La decoración gira en torno a los colores de la bandera francesa, se puede oír música en dicho idioma en algunos de sus locales e incluso su frase es “Un baiser est toujours une bonne idée” (Un beso siempre es una buena idea). (Teo Themes, 2016)

En su carta se pueden hallar variedad de crepes dulces rellenos de fruta, helado y una variedad de “toppings” líquidos como Nutella, manjar blanco, mermelada, etc. También cuentan con “crepes” salados, rellenos de jamón, queso, huevo, champiñones, entre otros ingredientes. Sus precios oscilan entre 10 y 19 soles dependiendo de que

contenga la crepe. Si bien ese es su platillo principal, también ofrecen jugos, tostadas francesas, sándwiches, entre otros.

Esta empresa inició en el año 2010 con un local en el Boulevard de Asia que ya no existe. Su fundadora, Samantha Lafosse-marin, de origen francés, inicio con la visión de ofrecer un poco de Francia en el Perú. A la fecha cuentan con 8 locales. Entre ellos, hay 2 situados en el Jockey Plaza, uno en el club regatas Lima y uno en el malecón de Miraflores, junto al puente Villena. (Niño, 2016)

Siguiendo la misma línea de estilo europeo, se encuentra “Palachinke”. El nombre de este restaurante significa literalmente “Panqueque”, y es que su carta consiste en una variedad inmensa de panqueques dulces y salados. Ese es su producto estrella sin lugar a duda. También ofrecen otras opciones como sándwiches, ensaladas y “omelettes” (tortillas de huevo). (Palachinke, 2015)

Esta empresa inició en 1978 y actualmente cuenta con 2 locales. Uno en Surco y otro en Miraflores. Supone un estilo más gourmet si se compara con Beso Francés. Los costos son más elevados, oscilan entre 30 y 58 soles por panqueque, y sus locales son verdaderos restaurantes, mientras que los de Beso francés son módulos con mesas alrededor.

Pasando a los helados de “Frozen Yogurt” (yogur congelado), están “Pinkberry” y “Coconube”. La primera empresa es una franquicia operada por Delosi que inició operaciones en Perú en el 2011. Actualmente cuentan con 19 locales distribuidos tanto en Lima como provincias. Algunas ciudades donde se encuentran son Cusco, Trujillo y Piura. En Lima, algunos de sus locales se encuentran en el Jockey Plaza, Ovalo Gutiérrez, Real Plaza Salaverry, Larcomar, Centro Comercial Centro cívico, La Rambla, entre otros.

En su oferta siempre hay 6 sabores distintos de yogur helado que varían cada 2 meses. Además, cuentan con 30 “toppings” sólidos como fruta, galletas, brownies, chispas de chocolate, entre otros. También tienen 3 “toppings” líquidos: miel de abeja, dulce de leche y “fudge” (crema de chocolate). Los precios de dicha cadena van desde S/ 9.90 para el envase pequeño, S/ 13.90 para el mediano y S/ 17.90 para el grande, con “toppings” incluidos. En provincia sus precios son de 1 sol menos por plato. Cuentan además con “shakes” y “parfaits”, que son productos que incluyen al yogur helado. No cuentan con opciones saladas. (Pinkberry Perú, 2014)

“Coconube”, al igual que “Pinkberry” ofrece “Frozen Yogurt”. La diferencia es que aquí tú mismo te sirves el helado y los “toppings”. Si bien hay personas atendiendo, estos te ayudan a elegir, es un modelo de atención muy didáctico. Para determinar el precio ellos lo pesan y cobran 7.50 soles cada 100 gramos. Cuentan con más de 50 “toppings” y 10 sabores de helado que van cambiando de acuerdo con la preferencia de los clientes. En su oferta también hay bocadillos salados como crepes, waffles, jugos, cafés y otros productos típicos de una cafetería. También cuentan con la opción saludable de bowls de Açaí. (Lui, 2018) Actualmente cuentan con un local en el Jockey Plaza.

2.3.2 Beneficios ofertados por competencia directa

Las empresas, “Beso Francés” y “Palachinke” y ofrecen platillos salados que sirven de opción a personas que no son tan afines al dulce. Esto captura al público de 2 modos. Primero, si te gustan sus platillos salados, ese será tu motivo de acudir y el producto que tengas en mente al pensar en dichas empresas. Por otro lado, si estas yendo en grupo y la mayoría prefiere un restaurante de opciones dulces como estos, puedes ir tranquilo sabiendo que hay opciones saladas.

Además, “Palachinke” y “Beso Francés” ofrecen un estilo europeo que cautiva a muchos clientes al acudir a dichos restaurantes. Si bien el Perú es un país rico en gastronomía, es innegable que los peruanos siempre tienen curiosidad por nuevos platillos y están abiertos a probar nuevas opciones.

Por otro lado, “Pinkberry” y “Coconube” ofrecen la opción de poder armar tu postre. No solo puedes elegir el tamaño y sabor del helado, sino que para los “toppings” puedes mezclar las opciones que ofrecen a tu antojo: eso sí, pagando un precio adicional. Incluso en “Coconube” tú mismo puedes armar tu platillo, a diferencia de “Pinkberry”, donde hay una barra y te lo arman conforme vas indicando que deseas.

2.3.3 Análisis competitivo y comparativo

Para el análisis competitivo primero se determina los factores críticos listados a continuación:

Oportunidades

- A. Crecimiento Económico del país
- B. Los jóvenes están dispuestos a probar cosas nuevas
- C. Los jóvenes les dan una fuerte importancia a las redes sociales, lo que hace que puedan acudir al local incluso solo para tomarle una foto a su platillo
- D. A los niños les gustan los colores y dulces
- E. Interés del público por tener variedades extranjeras de cereales y “toppings”

Amenazas

- F. Ingreso de alguna marca extranjera con el mismo modelo de negocio
- G. Existencia de locales de competencia en los posibles lugares de localización
- H. Rechazo de las personas intolerantes a la lactosa o celíacas o que no consumen lácteos
- I. Miedo en torno a los colorantes a utilizar
- J. Preferencia de los consumidores por otras opciones de desayuno y lonche

A continuación, se ponderan los factores y se les asigna un puntaje del 1 al 4.

Donde 4 es el valor más alto y 1 el más débil.

Tabla 2.18

Matriz EFE

	Peso	Calificación	Peso ponderado
A	0.06	2	0.12
B	0.14	4	0.56
C	0.12	4	0.48
D	0.1	4	0.4
E	0.12	3	0.36
Subtotal oportunidades			1.92
F	0.14	2	0.28
G	0.08	3	0.24
H	0.1	1	0.1
I	0.06	1	0.06
J	0.08	1	0.08
Subtotal amenazas			0.76
1			2.68

Se obtiene un valor de 2.68, lo que indica que el modelo de negocio respondería bien a los factores externos. Además, las oportunidades suman 1.92 mientras que las amenazas 0.76, eso significa que el negocio tiene más oportunidades que amenazas.

2.4 Determinación de la demanda

Con la información recaudada a través de fuentes primarias, se procederá a estimar la demanda desde el año 2017 y proyectándola a 7 años.

2.4.1 Segmentación del mercado

La segmentación del mercado ya se realizó líneas arriba, en la demanda potencial. Se tuvo en un primer momento a toda la población de Lima, Perú. Luego se fue reduciendo a los distritos que pertenecían a la considerada “Lima moderna”. También se segmentó a aquellos que están dentro de los sectores socioeconómicos AB.

Con la aplicación de más filtros (respuestas de la encuesta), se llega a una demanda más reducida pero que no deja de ser extremadamente inalcanzable. Considerando eso, en los puntos posteriores se irá disminuyendo para fines realistas.

2.4.2 Selección del mercado meta

La demanda potencial puede ser definida como el consumo total de productos o servicios que pueden realizar los clientes a determinada empresa. Basada en el supuesto de que el esfuerzo comercial realizado es el máximo y es un objetivo a mediano o largo plazo, debido a que sólo se puede alcanzar con el esfuerzo de toda la industria.

Puede ser hallada mediante ratios de consumo, es decir patrones de consumo de realidades similares a la peruana. Sin embargo, al ser esta idea de negocio se considera como un servicio innovador y novedoso incluso a nivel mundial, no se tienen estos datos.

Por tanto, para el cálculo de la demanda potencial se hará uso de los resultados en las encuestas. Las respuestas serán evaluadas por separado, según los 2 grupos de público objetivo tal y como fue mostrado en el punto 2.2.3.

En primer lugar, considerando que, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), el Perú al año 2017 cuenta con 31.237 millones de habitantes y que Lima (provincia) supone aproximadamente 9 174 millones de personas.

Sin embargo, se decidió seleccionar a los distritos cuya población sea más factible a probar el servicio. Por esto se seleccionó a Lima Moderna. (San Miguel, Pueblo Libre, Jesús María, Magdalena, Lince, San Isidro, Miraflores, Surquillo, San Borja, Barranco, Santiago de Surco y la Molina). Estos distritos se eligieron ya que en el estudio de macro - localización se obtuvo que la zona óptima para instalar Cereal Bites es la zona central de Lima. Esta está compuesta por los distritos agrupados como Lima moderna.

Tabla 2.19

NSE Lima Moderna

ZONAS	PERSONAS		ESTRUCTURA SOCIOECONÓMICA APEIM (% HORIZONTAL)			
	Miles	% sobre Lima Metrop.	AB	C	D	E
LIMA NORTE Carabaylo, Comas, Independencia, Los Olivos, Puente Piedra, San Martín de Porres	2,542.1	24.9	22.0	48.6	24.4	5.0
LIMA CENTRO Breña, La Victoria, Lima, Rimac, San Luis	769.6	7.5	22.1	57.0	16.9	4.0
LIMA MODERNA Barranco, Jesús María, La Molina, Lince, Magdalena del Mar, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, Santiago de Surco, Surquillo	1,325.4	13.0	75.5	20.8	3.6	0.1

Nota. Figura tomada del CPI (2018)

Tabla 2.20

Distritos seleccionados y su población

DISTRITO	POBLACIÓN
San Borja	112 712
San Isidro	53 460
La Molina	179 785
Santiago de Surco	357 577
Magdalena del Mar	54 925
San Miguel	137 247
Pueblo Libre	76 129
Jesús María	71 680
Lince	49 064

(Continúa)

(Continuación)

DISTRITO	POBLACIÓN
Miraflores	81 619
Surquillo	91 474
Barranco	28 970
	1 294 642

Nota. Información obtenida del CPI, (2018)

La suma de dicha población da un total de 1 294 miles de personas residentes de esos distritos. El público objetivo es el sector socio económico AB, que para estos distritos representa el 75.5% de la población. Se toma este estrato ya que son los que tienen el poder adquisitivo más elevado. Tomando en cuenta los precios para el producto y que hay costos adicionales por leches o cereales premium y por agregar “toppings”, se apunta a un sector que pueda y quiera pagarlo.

$$75.5\% \times 1\,294\,642 : 977\,454 \text{ personas}$$

Para efectos del estudio, se tomaron 2 muestras distintas de la población. Por un lado, están los jóvenes de 13 a 24 años que irían a la cafetería a probar el servicio y por otro, a los padres con hijos entre 6 y 12 años que irían con sus hijos al local. Es importante hacer esta distinción ya que en la primera el cliente es el consumidor final, pero en la segunda, el cliente no lo es pues los padres llevan a sus hijos para que estos consuman el producto.

Tabla 2.21

Segmentación por edad de los NSE AB de distritos elegidos

SECTOR AB	MILES PERSONAS	%	DISTRITOS FOCO
0 - 5	183.8	6.81%	66 571.38
6 - 12	249.1	9.23%	90 222.69
13 - 17	193.6	7.17%	70 120.88
18 - 24	297.7	11.03%	107 825.35
25 - 39	606.8	22.48%	219 779.72
40 -55	597.2	22.13%	216 302.65
56 a más	570.5	21.14%	206 632.05
	2 698.70	100.00%	977 454.71

Nota. Información obtenida del CPI (2018)

De esa manera se cuenta con la población de Lima del sector AB segmentada por rangos de edad. Con esa información se le atribuyó un porcentaje a cada rango de edad. De este modo, con una regla de equivalencias se pudo determinar cuántas personas de cada rango de edad hay en los distritos considerados como foco.

Con esta información se determinó que el primer segmento de público objetivo (los jóvenes) son 177 946 personas (de 13 a 24 años) y que el segundo foco es de 90 223 niños en la escuela, llevados por sus padres. Nótese que no se consideró la población de 25 a más para calcular a los padres de familia, pues no todas las personas de ese rango tienen hijos. Lo que se hizo fue tomar el rango de 6 a 12 años ya que esos son los escolares. Se ha considerado a la población de 13 a 17 años como jóvenes ya que, si bien siguen en la escuela, son más propensos a salir con amistades o conocidos a dicha edad. Tienen poder de decisión ya que no necesariamente deben salir con sus padres como los menores de 13.

Ahora que se cuenta con la población a la que está dirigido el servicio, se debe determinar su consumo per cápita del platillo o un equivalente para hallar la demanda del mercado meta en “platos de cereal con yogur o leche”, obtenidos en el punto 2.2.3. Para hallar este consumo se realizaron encuestas a ambos grupos de potenciales clientes. Por un lado, personas de 13 a 24 años fueron encuestadas directamente. Por otro lado, padres de familia (ya que ellos tienen el poder adquisitivo en el segundo grupo de consumidores) fueron encuestados a través de una red más amplia y compleja para finalmente llegar a ellos. Se obtuvieron los siguientes resultados, adicionales a los ya mostrados:

Tabla 2.22

Resultados de las encuestas

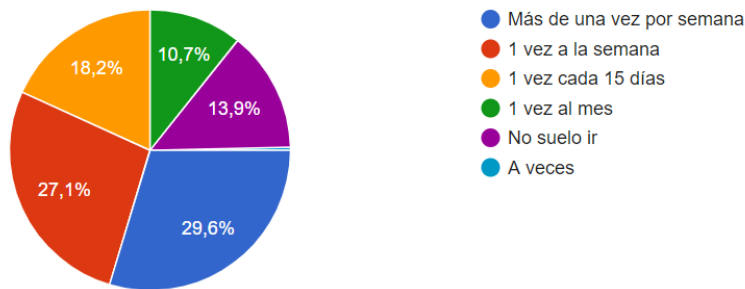
VARIABLE MEDIDA	PADRES	JOVENES
% solo no consume platillo	11.10%	16.40%
% solo no va a cafeterías	24.70%	9.60%
% no va a cafeterías ni consume el platillo	0.60%	4.30%

La data mostrada en esta tabla se obtuvo de 280 encuesta para jóvenes (superando el tamaño mínimo de la muestra de 278) y a 312 padres. Los resultados de la encuesta se muestran a continuación.

Para el porcentaje de personas que no van a cafeterías en la encuesta de jóvenes se hizo la pregunta: ¿Con qué frecuencia acudes a cafeterías? Y se tomó las respuestas de “no suelo ir”.

Figura 2.6

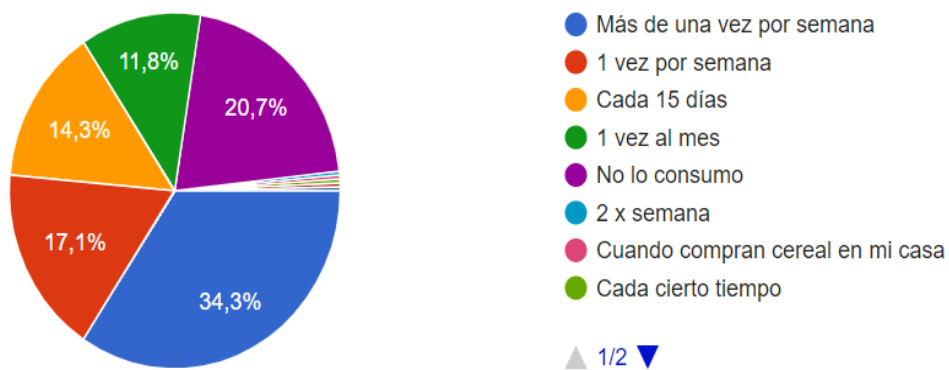
Frecuencia de atención a cafeterías



Para el porcentaje de personas que no consumen el platillo en la encuesta de jóvenes se hizo la pregunta: ¿Con qué frecuencia consumes este platillo? Y se tomó las respuestas de “no lo consumo”

Figura 2.7

Frecuencia de consumo del platillo



Para calcular la población a la que se piensa atender se va a descartar a los que no consumen yogur con lácteos y a los que no van a cafeterías.

Para la muestra de padres de familia se han tomado los datos de cuántos hijos tiene cada uno y se ha asignado un peso equivalente al número de hijos que tiene a su respuesta. Es decir, si tienes un hijo tu respuesta vale por 1, si tienes 3 hijos tu respuesta vale por 3 (esto, debido a que en el restaurante se trabaja bajo el supuesto de que cada hijo consume un plato individual). Para los datos de la tabla superior se utilizaron dichas ponderaciones en la encuesta de padres.

Los cálculos para el público objetivo se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 2.23

Público objetivo

	Padres de familia		Jóvenes	
	N# Personas	Porcentaje	N# Personas	Porcentaje
Público objetivo	90 223		177 946	
Solo no consumen cereal con lácteos	- 10 015	11.10%	- 29 183	16.40%
Solo no van a cafeterías	- 22 285	24.70%	- 17 083	9.60%
No consume platillo ni va a cafeterías	- 541	0.60%	- 7 652	4.30%
Público objetivo final	57 382		124 028	

Ahora que se tiene la población, se le debe multiplicar por el consumo per cápita para la demanda. Para hallar el consumo per cápita también se extrajo la data de las encuestas. Esto se debe a que no hay información histórica de específicamente consumo de cereal con lácteos. Se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 2.24

Frecuencia de consumo de potenciales clientes

	Frecuencia de consumo
Padres	7.53 platos/mes
Jóvenes	5.75 platos/mes

Estos resultados se hallaron llevando a números de plato al mes las respuestas de la pregunta sobre frecuencia en el consumo del platillo. Para ambas encuestas solo se tomaron las respuestas que no marcaron “No consumo”, ya que esta porción de la población ya se extrajo en el paso anterior. De nuevo, para la de padres se ponderaron las

respuestas por cantidad de hijos. En la siguiente tabla se muestra la cantidad de tazones mensuales obtenidos del producto del consumo por persona y el público total.

Tabla 2.25

Consumo de tazones de cereal

	Padres	Jóvenes
Público objetivo	57 382	124 028
Tazones por persona al mes	7.53	5.75
Tazones totales	432 086	713 440

Para la cantidad de platos calculada ya se ha retirado a la parte de la población que no frecuenta cafeterías o que no consume el plato. Además de esas restricciones, existen 3 variables adicionales.

Primero, recortar a la población por la intención de compra. Se tomará al porcentaje de la muestra que marcó de 7 a 10 en “¿Qué tan dispuesto estarías a probar esta cafetería?” (Siendo 1 poco dispuesto y 10 completamente dispuesto). Otra variable será tomar en cuenta el factor de que consumir el platillo no es sinónimo de acudir a Cereal Bites, pues lo puedes consumir en tu hogar. La tercera variable será tomar en cuenta que ir a una cafetería no es sinónimo de ir a Cereal Bites, pues existen muchas cafeterías y restaurantes que pueden servir como sustitutos en el Jockey Plaza.

Al procesar las encuestas se obtuvo que el siguiente porcentaje de personas marcaron menos de 7 a la pregunta: ¿Qué tan dispuesto estaría en probar esta cafetería? Por lo que se les ubica bajo la categoría de “no irían a la cafetería”:

Figura 2.8

Intención de compra jóvenes

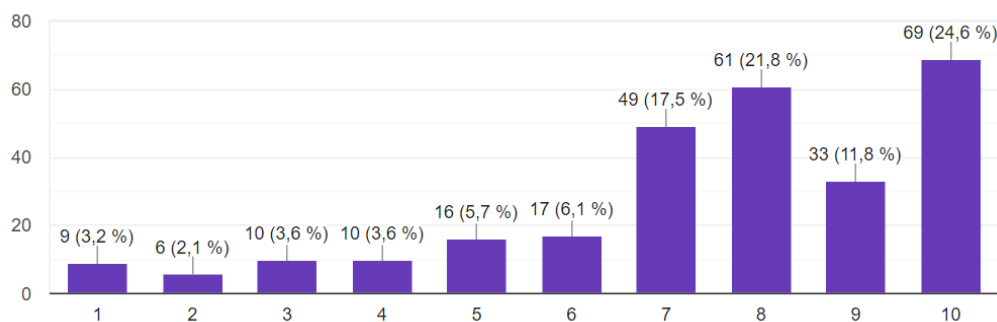
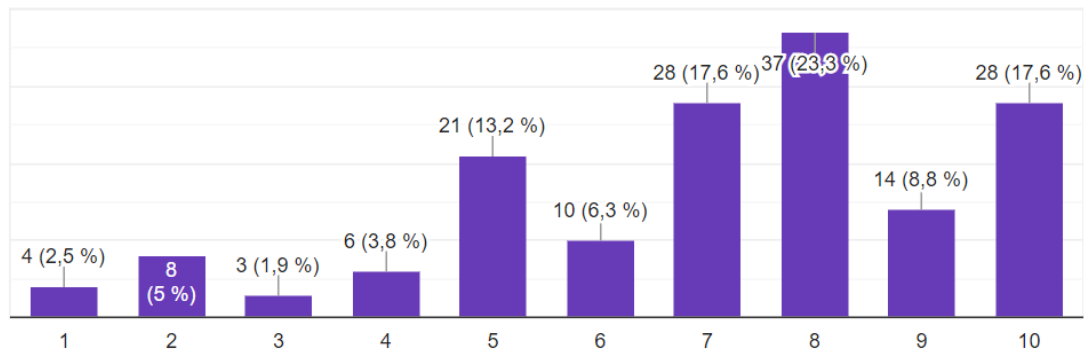


Figura 2.9

Intención de compra padres



A estos resultados se le aplicó una fórmula para hallar la intensidad de compra. Esta consiste en multiplicar los que marcaron 7 por ese puntaje, lo mismo para los de 8, 9 y 10. A la suma de todas esas multiplicaciones se le divide entre el total de encuestas multiplicado por 10 (el máximo puntaje). Al realizar ese cálculo se obtienen los siguientes resultados.

Tabla 2.26

Segmentación según % de quienes no comprarían

Variable medida	Padres	Jóvenes
% No quiere comprar	43.59%	35.07%

Para las veces que consumen en su hogar el producto se halló qué porcentaje representa la respuesta de “con qué frecuencia vas a una cafetería” de cada encuestado de la respuesta a “cuántas veces comes el platillo” y se promediaron. Por ejemplo, si alguien puso que come 4 veces al mes cereales con lácteos y que va 1 vez al mes a cafeterías, esta persona consumiría el producto 25% de las veces en el local y 75% en su casa.

Se obtuvo la siguiente data:

Tabla 2.27

% Asistencia a cafeterías

Segmento	% asistencia a cafeterías
Padres	54.42%
Jóvenes	73.25%

Ya que el local se encuentra en el Jockey Plaza, para la participación del mercado (factor de ir a otra cafetería) se evalúa la cantidad de locales ubicados en dicho Centro Comercial que pueden funcionar como sustitutos a Cereal Bites. Esto, pues los clientes pueden acudir a cualquier cafetería o restaurante. Para esto, se tomaron en cuenta diversas categorías.

Snacks: Donut Factory, Dunkin donuts, Mr. Pretzels, Big Buzz Malt Shop, To Go y Krispy Kreme. 6 (seis) tiendas en total.

Restaurantes: Don Mamino, Lucio, Sanurya y Rellepan. 4 (cuatro) tiendas.

Heladerías: 4D, Anelare, Beso Francés, Coconube, Gelarti, Gransorbetto, Häagen-Dazs, Ice&Shake, Laritza D', Palettas, Pinkberry, Rolo y Yogen Früz. 13 (trece) tiendas en total.

Café: Chef's Café, Espresso, Havanna, Juan Valdéz Café, La Baguette, Quinoa Café y Starbucks Coffee. 7 (Siete) tiendas en total.

Chocolates y dulces: Cinderella, Cinnabon, Claudia Cupcakes, Cocó Bakery, El mundo de los chocolates, El Taller Pâtisserie, Helena, La Bodeguita Belga, La Casa del Alfajor, La Ibérica, Maison Martine, Papabubble, Q'churros, Sra. Buendía y The chocolate Brownie. 15 (quince) tiendas en total.

Sumando todas las opciones de comida que podrían funcionar como sustituto se tiene 45 (cuarenta y cinco) tiendas en total. Asumiendo una participación equitativa para todos los restaurantes, cada uno tiene una participación del 2.22% en el centro comercial.

$$\frac{100}{45} = 2.22\%$$

En la siguiente tabla se muestra la nueva cantidad de tazones mensuales luego de haber aplicado los 3 factores de corrección.

Tabla 2.28*Consumo mensual de tazones de cereal corregido*

	Padres de familia		Jóvenes	
	Tazones	Porcentaje	Tazones	Porcentaje
Tazones mensuales	432 086		713 446	
Poco probable que acudan al local (factor 1)	- 188 345	43.59%	- 250 214	35.07%
Tazones mensuales corregido	243 741		463 226	
Veces que salen a cafeterías (factor 2)	54.42%		73.25%	
Tazones mensuales corregido	132 644		339 313	
Tazones mensuales totales	471 957			
Participación en centro comercial (factor 3)	2.22%			
Tazones mensuales final	10 477			
Tazones diarios	349			

Para mostrar todo lo antes explicado, se presenta la siguiente tabla resumen donde se parte desde el público objetivo determinado en la demanda potencial. En la tabla se pueden observar todas las variables utilizadas para determinar la demanda del proyecto.

Tabla 2.29*Resumen demanda*

	Padres de familia		Jóvenes	
	# Personas	Porcentaje	# Personas	Porcentaje
Público objetivo	90 223		177 946	
Solo no consumen cereal con lácteos	- 10 015	11.10%	- 29 183	16.40%
Solo no van a cafeterías	- 22 285	24.70%	- 17 083	9.60%
No consume platillo ni va a cafeterías	- 541	0.60%	- 7 652	4.30%
Público objetivo final	57 382		124 028	
Tazones por persona al mes	8		6	
Tazones mensuales total	432 086		713 440	
Intensidad de compra <7	- 188 345	43.59%	- 250 214	35.07%
Tazones mensuales corregido	243 741		463 226	
Veces que salen a cafeterías	54.42%		73.25%	
Tazones mensuales corregido	132 644		339 313	
Tazones mensuales totales	471 957			
Participación en centro comercial	2.22%			
Tazones mensuales final	10 477			
Tazones diarios	349			
Tazones Anuales	125 724			

En el 2017 se estima que el Jockey Plaza contaba con una afluencia de 2.5 millones de personas mensuales, que va en incremento año a año. Lo que supone 83 333

personas diarias. Para llegar a la venta de 349 tazones diarios, el 0.42% de las personas que visitan el Jockey deben acudir al local, lo que incita a pensar que se llegará a esa cifra sin problemas. (Peru Retail, 2017)

2.4.3 Determinación de la participación de mercado

Partiendo de que se toma como base los 349 tazones diarios y 10 477 mensuales obtenidos de demanda del proyecto, se procede a hallar el crecimiento anual de la población tomando el crecimiento anual de cada distrito que compone el público objetivo. Para cada distrito se promedió el crecimiento de los 3 últimos años (2015, 2016 y 2017) para hallar el correspondiente al año 2018 y, para el 2019, se repitió este procedimiento (considerando sus respectivos últimos 3 años) y así hasta el 2025. Luego de tener el crecimiento anual separado en 12 distritos, con un promedio ponderado se halló una única tasa de crecimiento anual que sea representativa. Para esto se ubicó qué porcentaje representaba cada distrito de la suma total de los mismos en cada año. Con esos datos se ponderaron las tasas de crecimiento anual de acuerdo con el peso asignado, replicándolo para cada año.

Con esa tasa de crecimiento, la población y por ende el consumo que realicen en tazones de cereal con yogur o leche crece como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 2.30

Crecimiento de tazones vendidos anualmente hasta el año 5

Año	1	2	3	4	5
Incremento ponderado	1.0085%	1.0085%	1.0085%	1.0088%	1.0089%
Tazones al mes	10 477	10 583	10 689	10 797	10 906
Tazones al día	349	353	356	360	364

Tabla 2.31

Crecimiento de tazones vendidos anualmente hasta el año 7

Año	6	7
Incremento ponderado	1.0090%	1.0092%
Tazones al mes	11 016	11 127
Tazones al día	367	371

Para el séptimo año se espera vender 371 tazones diarios y 11 127 tazones mensuales en la cafetería.

2.5 Definición de la estrategia de comercialización

Para la siguiente sección se realizará un análisis de las 4 P del marketing. Ya que el producto se definió previamente, se identificaron ahora las políticas de plaza, de publicidad y promoción, y de precios.

2.5.1 Políticas de plaza

La cafetería ofrecerá directamente el producto/servicio al consumidor, por lo que no se requiere de un canal de distribución para llegar al cliente. Estos vienen al local para consumir.

El local se debe situar en una ubicación con gran concurrencia de gente: especialmente jóvenes universitarios y escolares. Al estar cerca del público objetivo se incrementa la probabilidad de que acudan al negocio. Se contó con 5 posibilidades para la ubicación de Cereal Bites.

La primera es el Jockey Plaza, se encuentra en surco frente a la Universidad de Lima. Este centro comercial tiene una gran afluencia de personas, así como una alta rotación de estas. Cumple con tener muchas personas que divisarían el local y está frente a una universidad. En el Jockey también hay Pinkberry, Coconube y Beso Francés.

Una segunda opción es La Rambla, centro comercial altamente transitado ya que se encuentra entre 2 avenidas principales como son la Av. Javier Prado y la Av. Aviación. Si bien no cuenta con un centro educativo en sus cercanías inmediatas, hay diversos centros de trabajo alrededor. También tiene un “Pinkberry”.

La tercera propuesta es el CC Caminos del Inca. Se encuentra al lado del colegio Santa María y muy cerca al Nivel A y colegio San Ignacio de Recalde. Tiene diversas heladerías y cafeterías no solo dentro del centro comercial sino también en los alrededores.

La cuarta opción es Larcomar. Este centro comercial se encuentra en Miraflores y cuenta con una gran afluencia de turistas. Tiene cafeterías como Beso Francés y también la heladería “Pinkberry”.

La última opción es Plaza San Miguel. Al igual que el Jockey Plaza, este es uno de los centros comerciales con mayor afluencia de personas. Además, cuenta con la Universidad Católica al costado. Tiene una amplia oferta de cafeterías, heladerías, juguerías, entre otros sustitutos. Resaltan “Pinkberry” y “Crepes & Waffles”.

Más adelante, en el capítulo 3, se determinará la localización del local con un análisis de micro localización. Para esto se evaluarán diversos factores críticos para el óptimo funcionamiento de la cafetería. Luego se realizará un ranking de factores enfrentando todas las alternativas mencionadas.

2.5.2 Publicidad y promoción

Es necesario dar a conocer la cafetería si se va a traer un modelo nuevo al Perú. El público objetivo son los jóvenes y los escolares y se consideró que el mejor modo de encontrarlos es en colegios y universidades. Además, ese sector es sumamente activo en redes sociales. Por esos motivos, se utilizarán las siguientes estrategias:

Para los jóvenes a partir de 13 años:

Redes sociales: páginas de Facebook, Twitter e Instagram serán de gran utilidad. Ya que esas son 3 de las redes sociales más usadas, se promocionará el negocio por ese medio. Informando sobre promociones, fecha de apertura, oferta de Cereal Bites y demás. Las páginas empezarán a ser operadas con 2 meses de anticipación a la apertura, para ir generando expectativa en los clientes.

Volantes y cupones: Se repartirán volantes anunciando la apertura del local y cupones una vez que ya esté funcionando. Estas personas que repartan estarán ubicadas estratégicamente afuera de universidades y colegios.

“Influencers” (personas con muchos seguidores en redes sociales): Además de las páginas de la empresa que se manejarían en redes sociales, se contactará a personas con gran cantidad de seguidores en redes (cuyos seguidores encajen con el público objetivo) para que promocionen la marca. Es innegable que estas personas tienen un gran poder

sobre la opinión y preferencias de los jóvenes. Muchos los siguen y ven su contenido constantemente. Se les puede pagar (el precio varía de acuerdo con la cantidad de seguidores que tienen) o se puede tratar el tema con canjes. Es decir, darles vales de consumo, invitarlos al local, o enviarle a modo de entrega a domicilio algún platillo a cambio de que generen contenido sobre la marca en sus redes.

Al tratarse de una cafetería, los “influencers” no solo deben ser populares en lo que respecta a seguidores (debido a que la mayoría de ellos se dedican a ver temas de moda, maquillaje o estilo de vida), sino también deben haber causado sensación en el mundo gastronómico haciendo comentarios, brindando opiniones y finalmente recomendando distintos lugares de comida (normalmente lugares novedosos y distintos, como es el presente caso). Dicho esto, se considera contactar a perfiles destacados en Instagram por su contenido gastronómico como “La Gastronauta” (Stephanie Pellny) o “K0cinas” (Hector Lizarraga).

Trato directo con universidades: se puede ofrecer cupones en los cuadernos universitarios y participar en ferias, fechas especiales, semanas universitarias o cualquier tipo de evento que realicen. Para esto se colocaría un stand con una menor variedad de leches y cereales para que los estudiantes conozcan el modelo de negocio y se animen a acudir a la cafetería.

Para niños de 6-12 años acompañados de un adulto:

Trato directo con colegios: se debe gestionar con las autoridades pertinentes para participar en kermes, aniversarios y fechas especiales de las instituciones. Así como también se puede coordinar ir a colegios a dar charlas sobre la importancia de los cereales o los lácteos y así promocionar el modelo de negocio.

Publicidad en YouTube (plataforma de videos): debido a que tanto niños como los padres de los menores utilizan la plataforma de YouTube para sus respectivos gustos, usualmente aparece publicidad en mitad de la reproducción del vídeo por lo que es una buena oportunidad para brevemente explicar de qué se trata y llegar así a más hogares.

Para llevar todo lo mencionado a cabo se destinarán S/ 28 000 a la promoción y la publicidad durante el primer año. Para los siguientes años se espera tener un gasto de publicidad de S/25 000, S/ 20 000 y los dos últimos años de vida del proyecto de S/18

000. Previo a inaugurar se realizará una inversión de S/ 35 402 durante la marcha blanca que incluye la promoción de la cafetería con 1 mes de anticipación.

2.5.3 Análisis de precios

Para determinar los precios, se tomó de referencia a los precios de Cereal Hunters Café.

Figura 2.10

Menú Cereal Hunters Café



Nota. Figura obtenida del diario El País (2018)

Como se puede ver, al hacer la conversión, ya que está en Euros, los costos aproximados son de:

Cereales nacionales: pequeño S/ 9.60, mediano S/ 10,40, grande S/ 11,90.

Cereales importados: pequeño S/ 12.30, mediano S/ 13.80, grande S/ 15,70.

Además, cuesta S/ 1.50 agregar un “topping” o cambiar de leche a las vegetales, denominadas “premium” en este modelo de negocio.

También se tomaron de referencia los precios de “Pinkberry”, con “toppings”, a nivel local:

Pequeño S/ 9.90, mediano S/13.90 y grande S/17.90.

Con esta información, se puede determinar los precios. Se utilizarán precios retail. Para los tazones de cereales nacionales: pequeño S/ 7.9, mediano S/ 9.90 y grande S/ 11.90. Para los cereales importados el precio variaría entre: pequeño S/ 9.9, mediano S/

11.90 y grande S/ 13.90. Estos precios no incluyen “toppings” sólidos (sí líquidos) ni tipo de leche especial. El costo para esto será de S/ 1.50 extra, al igual que en España.

Tabla 2.32

Precios por tamaño

Precios	Cereal Nacional	Cereal Importado
Pequeño	S/ 7.9	S/ 9.9
Mediano	S/ 9.9	S/ 11.9
Grande	S/ 11.9	S/ 13.9

Cabe resaltar que se fijará el precio desde el inicio y no se prevé que este varíe. Eso no impide que al inicio de operaciones se realicen descuentos y ofertas para atraer a los clientes a probar la cafetería Cereal Bites y así poder fidelizarlos.

CAPÍTULO III: LOCALIZACIÓN DEL SERVICIO

3.1 Identificación y análisis detallado de los factores de micro localización

Tomando en cuenta los resultados de la macro localización, se tomó a Lima Moderna como el espacio para la cafetería. A continuación, con el análisis de micro localización, se determina el centro comercial en el cual se ubicará el presente negocio. Los factores por tomar en cuenta son: costo de alquiler en C.C., afluencia a C.C., cercanía a colegios, presencia de competencia y porcentaje de NSE AB en el distrito del dentro comercial. Las opciones de centros comerciales a tomar en cuenta son: Larcomar, Jockey Plaza, La Rambla (San Borja), C.C. Caminos del Inca y Plaza San Miguel.

Costo de alquiler en CC: Es importante determinar el costo del alquiler del metro cuadrado en cada centro comercial. Se usará esa unidad de medida (un metro) para la comparación. Independientemente del centro comercial, la tienda tendría las mismas dimensiones en cualquiera.

Los precios de metro cuadrado no solo varían entre centros comerciales. Dentro de un mismo centro los precios fluctúan en función de factores como piso, cercanía a entrada o a puertas de tiendas por departamento, tráfico de personas, tiendas aledañas, etc.

- Jockey Plaza: Entre \$80 y \$90.
- Caminos del Inca: entre \$50 y \$70.
- La Rambla: entre \$60 y \$70.
- Larcomar: Entre \$70 y \$80.
- Plaza San Miguel: Entre \$50 y \$60.

Como se observa, Plaza San Miguel es el más económico, le sigue Caminos del Inca, luego La Rambla, Larcomar y el más costoso es el Jockey Plaza.

El rango del cuadro ubicado líneas abajo representa el costo por metro cuadrado descrito anteriormente.

Tabla 3.1

Puntaje para costo de alquiler

Puntaje	Rango
1	Más de 80
2	70 \$ - 80 \$
3	50 \$ - 69 \$
4	Menos de 50 \$

Preferencia por el C.C.: Según un estudio de Arellano Marketing, publicado en Retail Perú, los malls preferidos de los peruanos, por zonas, son los siguientes:

Lima Centro: Jockey Plaza 19%, Real Plaza Salaverry 12%, Plaza San Miguel 9%, Larcomar 6%, La Rambla 4%.

Lima Este: Jockey Plaza 25%, Mall Aventura Santa Anita 15%, La Rambla 6%, Real Plaza Centro Cívico 6%, Mall del Sur 4%.

Se tomaron las zonas de Lima Centro y Lima Este ya que componen las zonas en las que se planea situar Cereal Bites, previo estudio de macro localización. Es importante mencionar que, en el Callao, el 16% de las personas marcó Plaza San Miguel, mientras que ningún otro centro comercial figura en la lista de preferencias.

Con los siguientes datos se puede situar en orden de preferencia por la gente del siguiente modo: Jockey Plaza primero, Plaza San Miguel segundo, La Rambla tercero, Larcomar cuarto y Caminos del Inca quinto ya que este último no figura en el top 5 en la mente del consumidor. Con esto se puede concluir qué centros comerciales tendrán mayor afluencia, pues las personas prefieren acudir a los mencionados.

El rango del cuadro inferior representa el porcentaje de preferencia hacia los centros comerciales. Según dicha inclinación, se le otorga distintos puntajes.

Tabla 3.2

Puntaje para preferencia por centro comercial

Puntaje	Rango
1	Menos de 6%
2	6% - 10%
3	11% - 15%
4	Más de 15%

Cercanía a colegios y universidades: Un factor importante es el de qué tan cerca se encuentra el público objetivo. Por ese motivo se evalúa si existen colegios o universidades en las cercanías de los centros comerciales.

El Jockey tiene a la Universidad de Lima al lado, esta cuenta con más de 23 300 alumnos según INEI. Además de diversas academias, algunas a donde acuden alumnos de la universidad, pero otras a donde acuden jóvenes que desean ingresar a dicha casa de estudios. A 5 cuadras se encuentra el colegio Peruano Británico. Si se divide Lima en zonas por los 4 centros comerciales a evaluar, al Jockey Plaza también se le asignan universidades como Universidad San Ignacio de Loyola, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas sede Monterrico y colegios como Roosevelt, Markham sede primaria y el colegio Santa Margarita, así como las instituciones de La Molina.

Caminos del Inca tiene al costado al colegio Santa María. Cerca al perímetro tiene el colegio Nivel A, San Ignacio de Recalde School, Santísimo, Sor Querubina, Trener Monterrico, entre otros. También tiene a 3 cuadras a la Universidad Peruana de Arte. Tanto el colegio Santa María como el San Ignacio de Recalde tienen más de 100 alumnos por promoción, estos son los colegios más cercanos al centro comercial.

Larcomar está cerca de los colegios Carmelitas, Nuestra Señora del Carmen y Pestalozzi. Sin embargo, estos están a más de 8 cuadras de distancia, a diferencia de las 2 anteriores opciones que cuentan con centros de estudio en la cuadra colindante. Por el lado de las universidades, cerca se encuentran la UTEC, la Universidad Alas Peruanas y una sede de la Universidad Cayetano Heredia.

La Rambla tampoco cuenta con un centro de estudios al lado. Sin embargo, a 3 cuadras está el colegio María de los Ángeles. Cerca al perímetro están los colegios Liceo

Naval, Molinari, San Francisco de Borja, Santa Rosa de Lima, entre otros. Además, tiene a la universidad San Juan Bautista cerca.

Plaza San Miguel queda a 2 cuadras de la Pontificia Universidad Católica del Perú, que cuenta con más de 30 000 alumnos según INEI. En las cercanías están la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas sede San Miguel, la Universidad Villareal, Universidad Antonio Ruíz de Montoya y la Universidad Garcilaso. En material de colegios, el Trento y el Claretiano se encuentran cerca.

En el cuadro se observan distintos puntajes que serán otorgados según el número de colegios y universidades asociados a los centros comerciales en cuestión.

Tabla 3.3

Puntaje para cercanía a colegios y universidades

Puntaje	Rango
1	Menos de 5
2	6 - 8
3	9 - 10
4	Más de 10

Presencia de competencia: En el Jockey Plaza se encuentra una gran variedad de restaurantes. Tienen cafeterías como Starbucks, Havanna, Quinoa Café, entre otros. Estos ofrecen opciones dulces y saladas, así como cafés en diversas presentaciones. Del mismo modo, Frutix e hijos de fruta, juguerías con oferta dulce, salada y su producto estrella; los jugos. También tiene heladerías, chocolaterías y tiendas de postres. Entre estas, se identifica a Beso Francés, Pinkberry y Coconube como los principales competidores. Además, cuentan con otras 24 otras ofertas, entre las que resaltan Claudia Cupcakes, Cinnabon, La Casa del Alfajor, La Ibérica, El Taller Pâtisserie, Q'churros, Yogen Früz, Gelarti, Laritza D', entre otros.

Por su parte, el C.C. Caminos del Inca cuenta con Pinkberry. Además, tiene diversas heladerías como Laritza D', Amorelado y Paletti. También cuenta con un Starbucks Coffee. A pocas cuadras tiene un Sarcletti, la casa del alfajor, entre otras cafeterías.

Larcomar cuenta con 9 marcas en la categoría de helados y dulces, productos que podrían funcionar como sustitutos al presente servicio. Los 2 principales competidores son Pinkberry y Beso Francés. Además, hay tiendas de dulces que podrían considerarse sustitutos: Claudia Cupcakes, El taller, Häagen-Dazs, La Ibérica, Maraná Craft chocolate, Palettas y Sra. Buendía chocotejas. Los últimos restaurantes mencionados son heladerías y chocolaterías, exceptuando las dos primeras que ofrecen una variedad de postres. Las de postres serían la competencia más significativa luego de Pinkberry y Beso Francés.

El centro comercial La Rambla cuenta con una variedad amplia de restaurantes y cafeterías. Cuenta con News Café y Havanna en lo que respecta a cafeterías con opciones dulces y saladas. Además, tiene un local de Pinkberry, formato con similitudes a la cafetería temática. Entre otros sustitutos están Dunkin Donuts, La Casa del Alfajor y La Ibérica. También hay juguerías que cuentan con sándwiches y postres como La Gran Fruta.

Por último, Plaza San Miguel cuenta con Pinkberry, al igual que los demás centros comerciales. También tiene a Crepes & Waffles, cafetería dulce para lonches y desayunos. Además, al igual que otros centros comerciales cuenta con heladerías como 4D y Gelarti; juguerías como Frutix y La Gran Fruta; y cafeterías como pastelería San Antonio. Tiene también diversos locales de postres que también ofrecen productos salados y bebidas a modo de cafetería como La Ibérica, La Casa del Alfajor, Tortas Gaby, Dunkin Donuts y Delicass.

Luego de analizar los 5 centros comerciales, se decidió que quien cuenta con más competencia es el Jockey Plaza, pues tiene la mayor variedad en oferta y diversos formatos que le harían competencia o funcionarían como sustitutos para Cereal Bites. Los otros 4 centros comerciales tienen también diversas marcas con ofertas similares, motivo por el cual se asignó a todas un puntaje superior al Jockey Plaza, pero de todos modos bajo en la escala. Se puede concluir que, sin importar el centro comercial, la presencia de competencia y sustitutos será inevitable.

En el siguiente cuadro se observa cómo se evaluará a las opciones de centros comerciales según el número de competidores que se encuentren dentro de los mismos.

Tabla 3.4*Puntaje para presencia de competencia*

Puntaje	Rango
1	Más de 40
2	25 - 40
3	11 - 24
4	Menos de 10

NSE del distrito al que pertenece el C.C.: Como se mencionó para determinar la demanda, el público objetivo es el sector socioeconómico AB. Por este motivo, se considera importante analizar la cantidad de personas por sector que habita en el distrito al que pertenece cada centro comercial.

El Jockey Plaza se encuentra en el límite de La Molina y Surco, La Rambla en San Borja, Caminos del Inca en Surco, Larcomar en Miraflores y Plaza San Miguel en San Miguel. Con la población total de dichos distritos y el porcentaje que el sector AB representa se puede hallar la cantidad de personas del público objetivo que se encuentran en los alrededores inmediatos del centro comercial.

La población para los distritos, el porcentaje del sector AB según CPI y la cantidad de personas de dicho sector se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 3.5:*NSE por distrito*

Distrito	Población	% AB	Población AB
La Molina	178 200	79.20%	141 134
San Borja	116 700	79.20%	92 426
Surco	357 600	79.20%	283 219
Miraflores	85 800	79.20%	67 954
San Miguel	140 900	71.70%	101 025

Nota. Información obtenida del CPI (2018)

Para efectos de la comparación, se dividirá a surco en 2, asumiendo que la mitad de la población prefiere el Jockey Plaza y la otra mitad Caminos del Inca. Con dicha información, queda en evidencia que el Jockey es el centro comercial con mayor cantidad

de público objetivo residiendo a los alrededores. Luego sigue Caminos del Inca, también de Surco. Le sigue Plaza San Miguel por densidad poblacional, pues de porcentaje es el menor de los 5 centros comerciales. Luego viene La Rambla y por último Larcomar.

Cabe resaltar que, exceptuando a Plaza San Miguel, todos los centros comerciales están agrupados en la zona de Lima moderna y son considerados como los distritos con mayor población de NSE A, así como de A y B sumados. Plaza San Miguel cae en el segundo grupo de Lima moderna, con un NSE AB ligeramente más bajo.

El rango del cuadro inferior se basa en la cantidad de personas que pertenecen a los NSE A y B en los distritos de la tabla 3.1. Según dicho número, se otorga un puntaje.

Tabla 3.6

Puntaje para cantidad de personas del NSE objetivo

Puntaje	Rango
1	Menos de 50 000
2	50 000 – 100 000
3	100 001 – 130 000
4	Más de 130 000

3.2 Identificación y descripción de las alternativas de micro localización

En el siguiente mapa se muestran las 5 alternativas de centros comerciales en evaluación.

La estrella de la derecha es el Jockey Plaza, la de la izquierda superior es Plaza San Miguel y la de la izquierda inferior es Larcomar. La que se encuentra al centro en la parte superior es La Rambla y la que se encuentra al sur es Caminos del Inca.

Figura 3.1

Ubicación centros comerciales en Lima



Nota. Figura capturada de Google Maps (2018)

Larcomar: Larcomar es un centro comercial ubicado en el malecón de Miraflores. Este se inauguró en 1998 y cuenta con 9 mil metros cuadrados aproximadamente. Cuenta con más de 110 tiendas y se estima su flujo de visitantes en 500 mil visitas al mes.

En lo que respecta a comida tiene tiendas como Laritza D', Chilis, Fridays, La Lucha, KFC, Mangos, Havanna, entre otras marcas. En total son 16 restaurantes. Sus principales categorías son: comercio, servicios, bares y discotecas, espectáculos, entretenimiento, comida rápida, restaurantes, cafés y salud y belleza.

Figura 3.2

Ubicación de Larcomar

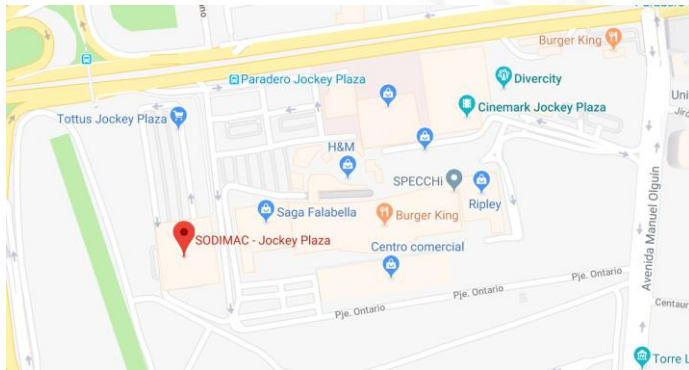


Nota. Figura capturada de Google Maps (2018)

Jockey Plaza: Este centro comercial es uno de los más concurridos en Lima. Se encuentra en la Av. Javier Prado Este, entre las Avenidas Manuel Holguín y la panamericana. Inició operaciones en 1997. Cuentan con un área arrendable de 152 028 metros cuadrados y con más de 480 tiendas. Es el más grande de la lista y el que tiene mayor afluencia de personas.

Figura 3.3

Ubicación Jockey Plaza



Nota. Figura capturada de Google Maps (2018)

La Rambla: Este centro comercial es el más reciente. Este se ubica en el cruce de la Avenida Javier Prado Oeste y Aviación, lo que le brinda un alto tráfico de personas, que ronda los 1.1 millones al mes. Tiene un área de 40 mil metros cuadrados. Cuenta con más de 120 tiendas en su oferta. Así como un patio de comida y diversos restaurantes esparcidos a lo largo del recinto.

Figura 3.4

Ubicación La Rambla



Nota. Figura capturada de Google Maps (2018)

Caminos del Inca: El centro comercial Caminos del Inca se encuentra en Chacarilla. Entre las calles Caminos del Inca y Jirón Monterrey. Este abrió en 1988 pero en el 2000 tuvo una remodelación que hizo que se vuelva mucho más competitivo. Este cuenta con más de 170 tiendas en su oferta además de tiendas como Wong y Maestro en los alrededores.

Figura 3.5

Ubicación Caminos del Inca



Nota. Figura capturada de Google Maps (2018)

Plaza San Miguel es el centro comercial más antiguo de Lima, con 42 años, y se ubica en San Miguel, distrito del cual obtuvo su nombre. Es uno de los centros comerciales con más afluencia del Perú, cuenta con 170 distintas tiendas. El centro comercial pertenece a la Pontificia Universidad Católica del Perú y cuenta con 71 000 metros cuadrados distribuidos en sus 3 niveles.

Figura 3.6

Ubicación Plaza San Miguel



Nota. Figura capturada de Google Maps (2018)

3.3 Evaluación y selección de localización

Para la selección primero se realizó una matriz de enfrentamiento para asignar pesos a cada factor.

Tabla 3.7

Matriz de enfrentamiento micro - localización

Factores	Costo alquiler en CC	Preferencia del consumidor	Cercanía a colegios	Presencia de competencia en CC	NSE de distritos aledaños	Conteo	Ponderación (hi)
Costo alquiler en CC		0	1	1	0	2	0.15
Preferencia del consumidor	1		0	1	0	2	0.15
Cercanía a colegios	1	1		1	1	4	0.31
Presencia de competencia en CC	0	0	1		0	1	0.08
NSE de distritos aledaños	1	1	1	1		4	0.31
					Total	13	1.00

Con esto se obtiene que la cercanía a centros de estudio y el NSE de distritos aledaños son los más importantes, seguidos por el costo de alquiler y preferencia del consumidor. A continuación, se realiza el ranking de las alternativas. Se tomaron en cuenta los puntos descritos en los 2 puntos anteriores y se utilizó una escala del 1 al 4 donde 4 es muy bueno y 1 muy malo. Aquí se muestra la calificación (C) y el puntaje (P) asignado al multiplicar el porcentaje por la calificación.

Tabla 3.8*Ranking de factores micro localización*

Factores	Ponderación	CC Caminos del Inca		La Rambla		Jockey Plaza		Larcomar		Plaza San Miguel	
		C	P	C	P	C	P	C	P	C	P
Costo alquiler en CC	0.15	3	0.46	3	0.46	1	0.15	2	0.31	4	0.62
Preferencia del consumidor	0.15	1	0.15	2	0.31	4	0.62	1	0.15	2	0.31
Cercanía a colegios	0.31	4	1.23	2	0.62	4	1.23	2	0.62	4	1.23
Presencia de competencia en CC	0.08	2	0.15	2	0.15	1	0.08	2	0.15	2	0.15
NSE de distritos aledaños	0.31	4	1.23	2	0.62	4	1.23	2	0.62	3	0.92
			3.23		2.15		3.31		1.85		3.23

Después de asignar los puntajes, se determina que la mejor opción para poner la cafetería temática es el Jockey Plaza. Si bien tiene los costos más elevados, tiene la mayor preferencia entre consumidores, la mayor porción de público objetivo en zonas cercanas y una universidad al lado, lo que sustentaría el costo y a la larga terminaría siendo más rentable.

CAPITULO IV: DIMENSIONAMIENTO DEL SERVICIO

4.1 Relación de Tamaño – Mercado:

Para determinar el máximo tamaño del mercado que la cafetería atenderá se tomó la demanda proyectada por 7 años, calculada en el capítulo 2. Esta proyección da 349 platos al día, lo que equivale a 10 477 tazones mes para el año 1. En el año 7 se logran los 371 tazones diarios y 11 127 mensuales.

Tabla 4.1

Demanda al año 7

Año	1	2	3	4	5	6	7
Incremento ponderado	1.0085%	1.0085%	1.0085%	1.0088%	1.0089%	1.0090%	1.0092%
Tazones al mes	10 477	10 583	10 689	10 797	10 906	11 016	11 127
Tazones al día	349	353	356	360	364	367	371

4.2 Relación de Tamaño – Recursos:

Cereal Bites ofrece como producto principal, los tazones de cereal y el lácteo de preferencia del consumidor. Dichos recursos se conseguirán a través de proveedores que importan insumos (cereales principalmente) del extranjero y los traen al Perú. Por ejemplo, se tiene el contacto de una distribuidora que importa cereales como Cinnabon, Cookie Krisp, etc.

En cuanto a los lácteos, al ser productos que tienen que estar refrigerados, se planea conseguirlos en mayoristas locales los cuales ofrecen una amplia variedad de leches y yogures de distintos sabores. No solo se están considerando las leches convencionales como la de vaca sino también las vegetales como las de arroz, quinua, coco, almendras, etc. El comprarles a dichos mayoristas significaría un gran ahorro en comparación a si se compra directamente a un supermercado. Ya que estos ofrecen los mismos productos a un precio mucho más elevado.

Para justificar que dicho insumo no será una limitante para el cálculo de la capacidad de la cafetería, se utilizó la información de la Asociación de Ganaderos Lecheros del Perú (en adelante llamado Agalep), los cuales afirman que la producción de leche fresca en el país ha aumentado en los últimos años, siendo Cajamarca, Lima y Arequipa los líderes en dicha producción, cada uno con más de 300 000 toneladas anuales. Por otro lado, las leches hechas de alimentos como el arroz, almendras, coco, quinua, etc. También son comercializadas en distintas tiendas orgánicas que venden productos bio.

En la siguiente imagen se aprecian algunas de las tiendas descritas y su rápida expansión en la ciudad, considerando que aproximadamente hace 5 años no existía casi ninguna puesto que su popularidad era baja.

Figura 4.1

Tiendas con productos bio



Nota. Figura capturada de Google Maps (2018)

Finalmente, los “toppings”, los cuales serán líquidos y sólidos, tampoco suponen un inconveniente o limitante puesto que su producción y comercialización no se ven condicionadas a la falta de materia prima ya que no existe escasez de esta. (Por ejemplo, granola, frutos secos, miel de abeja, frutas, galletas, etc.)

4.3 Relación Tamaño – Tecnología:

Más adelante, en el punto 5.3 se determina la capacidad instalada. Para el cálculo de la capacidad teórica se debe dividir entre la eficiencia y la utilización a la capacidad instalada.

Tabla 4.2

Capacidad teórica

Capacidad instalada	672
Eficiencia	90%
Utilización	96%
Capacidad teórica	779

$$\text{Capacidad Teórica} : \frac{672}{90\% \times 96\%}$$

La capacidad teórica es de 23 370 tazones mensuales o 779 diarios.

4.4 Relación Tamaño – Inversión:

Este punto hace referencia al desembolso de dinero necesario para poner el local en marcha. Incluirá el costo de alquiler, tecnología a utilizar, decoración y otros costos requeridos. En la siguiente tabla se mostrará específicamente el monto de la inversión dividido en capital de trabajo, activos tangibles y activos intangibles. (El listado completo de los materiales y recursos se describirán en el capítulo 5)

Asimismo, se debe analizar la disponibilidad de recursos financieros y el acceso a líneas de crédito que esto implica. Esto a veces puede conducir a desarrollar el negocio por etapas; sin embargo, para el presente caso, al no requerir de una inversión considerable (y por tanto un financiamiento moderado), no habría demoras para el inicio de operación del negocio. La inversión no supone una limitante para el cálculo de la dimensión del servicio. Se tomará un préstamo con una TEA de 12% a 5 años en cuotas constantes, tasa referencial del BCP.

Tabla 4.3*Inversión total*

Inversión	Monto
Activos Tangibles	36 275
Activos Intangibles	38 402
Capital de Trabajo	65 953
Inversión Total	140 630
Capital Social (30%)	42 189
Financiamiento (70%)	98 441

4.5 Relación Tamaño – Punto de equilibrio:

En un negocio de alimentos, como en muchos otros, es crucial determinar los costos de los platos para a partir de ahí poder decidir un margen beneficioso. Para ello, los insumos deben estar meticulosamente calculados, dicho análisis se verá más adelante en el capítulo 5.

A continuación, se detallará qué factores conforman los costos fijos totales (hallados anualmente). Después de dicho paso, se hallarán los márgenes de contribución y se ponderarán para finalmente aplicar la fórmula con ambos factores y hallar el punto de equilibrio en soles.

Tabla 4.4*Costos fijos*

PUNTO DE EQUILIBRIO	
Rubro	Monto
Alquiler	99 101
Electricidad	1 200
Agua	800
Lavandería	3 840
Insumos	12 440
Sueldos	87 980
Costo Total Fijos	205 361

Para calcular los costos de cada platillo, puesto que se cuenta con 3 tamaños, se realizó un análisis de cuántos litros de yogur o leche se requieren por platillo y su costo, así como cuántos gramos de cereal se requieren. Para el caso del costo del yogur y la leche se utilizaron los datos de las encuestas para determinar la proporción de personas que consume leche y los que consumen yogur, pues los costos son distintos. Los cálculos se muestran en las siguientes tablas.

Tabla 4.5

Con qué complemento consumen cereal

Consumo	Leche	Yogur	Ambos	Ninguno
Padres	13.20%	49.10%	12.60%	25.10%
Jóvenes	12.10%	42.50%	21.80%	23.60%

Cabe resaltar que se realizaron 2 encuestas a 2 grupos distintos de la población. Por este motivo, se ponderan los resultados de padres y jóvenes de acuerdo a la cantidad de personas que contiene el público objetivo para cada grupo. En la siguiente tabla se muestra los tazones de venta mensual tanto para padres como para jóvenes.

Tabla 4.6

Proporción de distribución del público objetivo

	Padres	Jóvenes
Tazones/mes	2 945	7 533
Porcentaje	28.11%	71.89%

Se descartó a los que no consumen el platillo y se hizo un reajuste a los porcentajes para mostrar la proporción de personas que consumen cada producto. Luego, se realizó un promedio entre ambos, ponderando con los porcentajes de las 2 tablas. Con eso se obtuvo un porcentaje final que servirá para determinar el costo unitario de cada tamaño de envase.

Tabla 4.7

Proporción de consumo de acompañamientos para el cereal

Consumo	Leche	Yogur	Ambos
Padres	17.62%	65.55%	16.82%

(Continúa)

(Continuación)

Consumo	Leche	Yogur	Ambos
Jóvenes	15.84%	55.63%	28.53%
Promedio	16.34%	58.42%	25.24%

En las siguientes tablas se muestra el costo unitario de los lácteos y del cereal para cada tamaño de plato. Para el caso de los lácteos se ponderaron los costos de acuerdo a la cantidad de personas que adquieren leche, los que prefieren yogur y a los que le gustan los dos, se les asignó el costo promedio de ambos lácteos.

Tabla 4.8

Costo de lácteos por tazón

Tamaño	Litros leche	Costo	Litros yogur	Costo	Promedio costo tazón
Unidad: caja/botella	1	3.00	1	6	
Pequeño	0.2	0.60	0.2	1.20	1.03
Mediano	0.25	0.75	0.25	1.50	1.28
Grande	0.3	0.90	0.3	1.80	1.54

Tabla 4.9

Costo de cereal por tazón

Tamaño	Gramos cereal	Costo
Unidad: caja	480	18.00
Pequeño	40	1.50
Mediano	50	1.88
Grande	60	2.25

Tabla 4.10

Costo de "topping" por tazón

	Gramos	Costo	Precio	% de personas que pone toppings
Toppings	10	0.6	1.5	40%

Para el caso de los toppings, se considera en el precio y costo el impacto de que el 40% de los clientes los solicite. Ya que los precios fueron determinados en el capítulo 2, se determinan los márgenes de contribución como se muestra a continuación.

Tabla 4.11

Márgenes por tamaño de plato

Platillo	Precio con IGV	Precio sin IGV	CVu	MCu
Cereal + lácteo (P)	9.5	8.05	2.77	5.28
Cereal + lácteo (M)	11.5	9.75	3.40	6.35
Cereal + lácteo (G)	13.5	11.44	4.03	7.41

Para hallar el margen de contribución global, se realizó una visita a Pinkberry y se tomaron los datos de cien pedidos con el fin de determinar cuál es la distribución entre los tamaños. A continuación, los resultados.

Tabla 4.12

Proporción de consumo entre tamaño de tazón

Tamaño de envase	Small	Medium	Large	Total
Cantidad	33	42	25	100
Porcentaje	33%	42%	25%	100%

Con estos porcentajes se ponderó el margen de contribución de acuerdo a la participación que tendría cada platillo en el mix de productos. Se obtuvo un margen de S/. 6.26, a partir de estos datos se puede obtener el punto de equilibrio.

$$\frac{\text{Costos fijos}}{MCu} = \frac{205\,361}{6.26} = 32\,790 \text{ tazones anuales}$$

Esto resulta en 2 733 tazones mensuales o 91 diarios.

4.6 Selección de la dimensión del servicio:

Como se analizó en los puntos anteriores, existen factores a los que se les debe dar mayor prioridad puesto que su impacto es superior.

En el presente estudio, se evidencia que los recursos no limitan la capacidad del local ya que existe abundante oferta y los mayoristas a utilizar deberán, por contrato,

cumplir con los tiempos de entrega de los cereales solicitados. Por tanto, queda en ellos la responsabilidad de manejar sus tiempos de importación. Por su parte, la cafetería deberá emitir las órdenes de compra con anticipación para que el proveedor planifique sus embarques.

Por otro lado, la inversión tampoco supone un impedimento pues tanto el financiamiento como el capital social no son elevados y en los próximos capítulos se justificará su recuperación.

En la siguiente tabla se muestra los factores determinantes para la dimensión del servicio.

Tabla 4.13

Elección de la dimensión del servicio

Factor	Capacidad	Limitante
Mercado	10 477	Sí
Recursos	-	No
Tecnología	23 370	No
Inversión	-	No
Punto de equilibrio	2 733	Sí

El factor limitante es el mercado con 10 477 tazones mensuales al año 1 y 11 127 tazones mensuales al año 7. Por otro lado, el límite inferior es el punto de equilibrio con 2 733 tazones mensuales y 91 diarios. Con estos valores como el límite inferior y límite superior se determinó que la dimensión del servicio será la del tamaño del mercado. Ya que la proyección se hizo hasta el año 7, para iniciar con el proyecto se tomará la dimensión del año 1; 10 477 tazones mensuales y 349 diarios.

CAPÍTULO V: INGENIERÍA DEL PROYECTO

5.1 Proceso para la realización del servicio

Para el servicio brindado en la cafetería se tienen 3 estaciones como fue mencionado en los capítulos anteriores. A continuación, se explicará a detalle cada estación.

5.1.1 Descripción del proceso del servicio

Al llegar al local los clientes se acercan a la barra, es un servicio “self-service” lo que quiere decir que no hay un mozo tomando los pedidos, sino que los clientes piden sus platos en la barra. Algunos restaurantes con formatos de ese tipo son Starbucks, Pinkberry, Coconube, entre otros.

La primera estación es el armado de pedido. Aquí el trabajador pregunta al cliente que tamaño de tazón (“bowl”) desea. Este puede ser “small” (pequeño), “medium” (mediano) o “large” (grande). Cuando el cliente responda el trabajador coloca una bandeja y el tamaño de tazón indicado sobre la barra. Luego pregunta qué cereal desea, cuando el cliente dé su respuesta el operario pasa a servir el cereal hasta la marca indicada en el tazón. La siguiente pregunta es: “¿Qué tipo de leche o yogur deseas?, recuerda que las leches especiales tienen un costo adicional.” Todos los tipos de leche, así como los sabores de yogur se encontrarán escritos en una pizarra, indicando cuales son las especiales. Cuando el cliente responda se le pregunta si desea darle color al lácteo y qué color desea en la respuesta sea positiva. Con esa información el trabajador sirve el líquido hasta la marca indicada en el recipiente de acuerdo con el tamaño y lo pone en la bandeja junto al cereal. El último paso en la barra es preguntarle al cliente si desea algún “topping” para acompañar su cereal, cada “topping” que desee agregar tiene un costo adicional.

El trabajador de la barra anota en el papel que sirve de cobertor entre la bandeja y los recipientes la descripción del pedido, en una tabla que se muestra a continuación. Para el tamaño debe marcar S, M o L, para “small”, “medium” o “large” respectivamente. Para el lácteo debe marcar N si es yogur o leche normal, pues tienen el mismo costo. De ser leche vegetal se marca E (especial) ya que eso tiene un costo extra. Para el cereal se

marca N o I para nacional o importado y para los “toppings” se coloca el número de agregados, de no haber ninguno se pone 0.

Tabla 5.1

Formato a llenar para indicar la composición del pedido

Tamaño	S / M / L
Lácteo	N / E
Cereal	N / I
Toppings	#

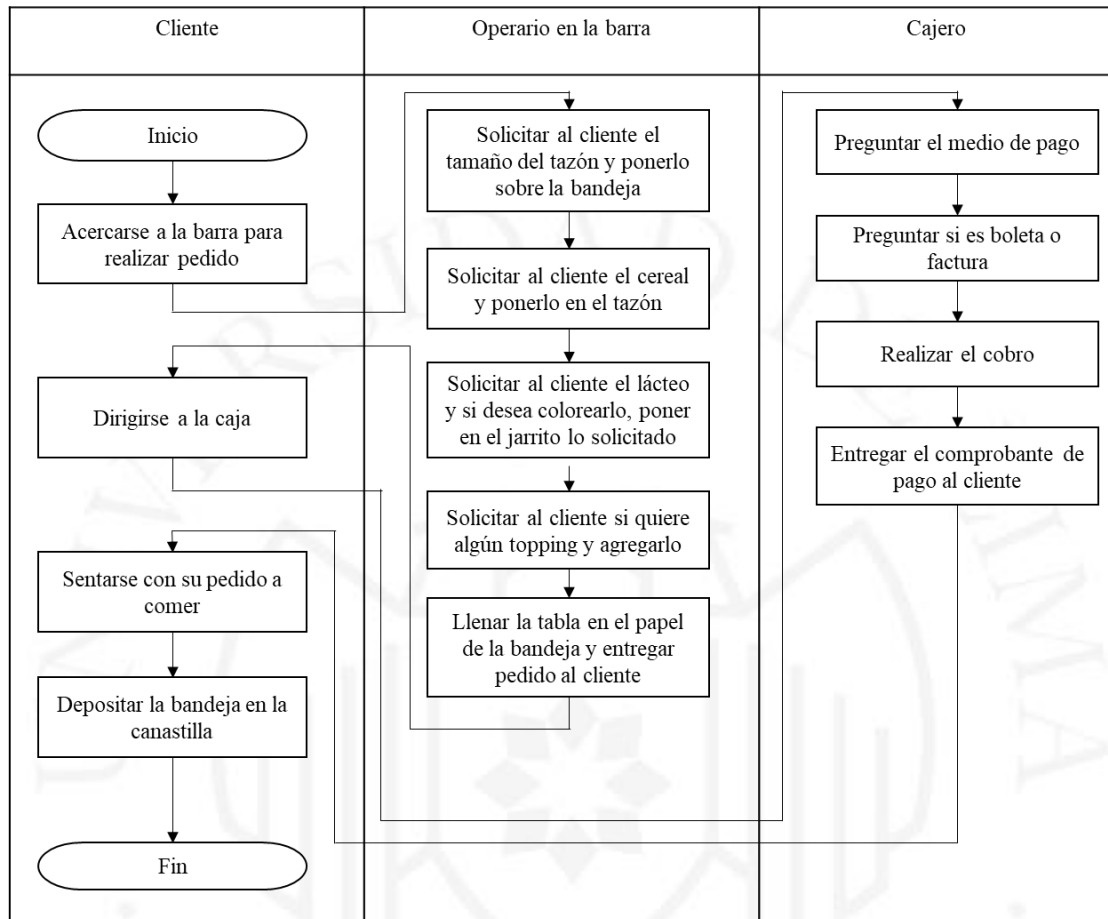
La siguiente estación es la caja, ahí el cajero digita la orden guiándose de la tabla que contiene la descripción del pedido. Específicamente, la tabla contiene los factores que pueden generar cambios en el precio. El cajero pregunta si el pago será con tarjeta o efectivo y si desean boleta o factura. El cliente se lleva la bandeja luego de cancelar el pedido y pasa a alguna mesa hasta que termine de ingerir los alimentos. Cuando termine, debe dejar la bandeja en una sección señalada, donde habrá una canastilla donde se podrá colocar dichas bandejas para facilitar la tarea al encargado de limpieza. En caso el cliente deje su bandeja en la mesa y se retire, el empleado encargado de limpieza en ese turno la recoge y deposita en la canastilla.

El local tendrá señalización para indicar cual es el flujo que los clientes deben seguir. Es decir, que primero arman el pedido y luego deben pagar. También habrá carteles indicando que las bandejas se deben colocar en las canastillas.

5.1.2 Diagrama de flujo del servicio

Figura 5.1

Diagrama de flujo del servicio



5.2 Descripción del tipo de tecnología a usarse en el servicio

La naturaleza de este tipo de servicios no requiere de muchos recursos tecnológicos. La mayoría de las operaciones anteriormente descritas, son manuales, el uso de tecnología queda relegado al trabajo humano.

El inventario de tecnología es el siguiente:

- Caja registradora: Se utilizará al cuando el cliente se acerque a pagar el producto que consumirá. Se elegirá en la pantalla el tamaño del “bowl”, el tipo de leche, cereal y si decidió añadirle “toppings”. El mercado ofrece

muchas marcas, pero luego de un análisis costo – beneficio se optó por la marca ZigmaPerú.

- Impresora de “tickets”: es la máquina encargada de imprimir boletas y facturas para ser tanto retenidas por la empresa como entregadas al cliente. Es importante tomar en cuenta que la empresa ofrece la opción de mandar por correo las boletas de una manera electrónica. La marca elegida para esta tecnología es ZigmaPerú.
- Gaveta de dinero: su función es almacenar el dinero que el cliente brinda a cambio de lo que consumió, así como también lo que percibe en caso corresponda un vuelto. Cuenta con distintos compartimientos para billetes y monedas. Únicamente puede ser abierto cuando se realiza una transacción en la caja registradora. La marca es ZigmaPerú.
- Lavador de platos: este equipo es de vital importancia puesto que tiene que estar en constante funcionamiento para siempre tener platos, jarros, cubiertos, tazas y vasos limpios. Para equipos así es importante seleccionar una marca reconocida que dé la seguridad de que su funcionamiento no sufrirá inconvenientes en el corto tiempo. INOXA es la marca elegida.
- Congelador: es vital contar con esta maquinaria puesto que se trabajará con productos cuya cadena de frío se debe mantener. La marca elegida es INOXA.
- Laptop y computadora: será de uso del administrador y del asistente para que realicen sus labores. Se eligió la marca HP, no es necesario que sea de alta gama y tecnología pues será para usos simples administrativos, contables y de marketing.
- Termómetro digital: se usará para controlar la temperatura del congelador cada vez que se requiera según el plan de mantenimiento que será posteriormente explicado.

Los equipos listados deben cumplir características como: facilidad de uso, reducir tanto tiempo como costos y el tamaño debe ser el adecuado para que no ocupe tanto espacio considerando que el local tendrá un área de 90 m².

5.3 Capacidad instalada

Para determinar el cuello de botella hay 3 recursos a considerar: el operario de la barra, la caja (y cajero) y las mesas.

5.3.1 Identificación y descripción de los factores que intervienen en brindar el servicio

El primer factor es el operario que trabaja en la barra armando los pedidos. Este operario se encarga de preguntarle al cliente qué tamaño de tazón, cereal, lácteo, color y “toppings” desea. Con esa información arma el pedido sobre una bandeja y marca las características que influyen en el precio en una tabla situada en un papel en la bandeja. Después de ensamblar el pedido lo entrega al cliente para que este pase a la caja. Aquí se utilizan la bandeja, tazón, jarro para el lácteo, papel para la bandeja, servilleta y cuchara. Todos los insumos también se utilizan en esta estación. Es decir, el cereal, leche, yogur, opciones de “toppings”, colorantes y los demás productos que Cereal Bites ofrece y el cliente debe adquirir.

La segunda estación es la caja, este vendría a ser el siguiente factor. Ahí necesariamente cada caja debe ser operada por un trabajador. El cliente llega con su pedido y el cajero procede a hacer el cobro guiándose de la tabla del papel de la bandeja que el operario de la barra llenó. Debe preguntar el medio de pago y si el cliente desea boleta o factura. Luego de imprimir el comprobante y entregarlo acabó su trabajo.

El tercer factor determinante es la disponibilidad de mesas. El cliente se dirige a comer a una mesa, ya sea la larga con varios sitios o las mesas para 4 personas. Si al llegar al restaurante no hay mesas libres el cliente no puede pasar a la barra a hacer su pedido.

Adicional a estos factores determinantes en el ciclo del servicio, existen factores de soporte que si bien no interfieren en el tiempo de ciclo son fundamentales para el óptimo funcionamiento del restaurante. Uno es la persona encargada de reabastecer los insumos que se acaben para que los operarios de la barra tengan todo al alcance, extrayendo los recursos del almacén. Otro es la persona encargada de limpieza en caso alguna mesa este sucia o pase cualquier accidente. Estas 2 personas también se encargan

de indicarle a los clientes que lleguen que deben esperar a disponibilidad de mesa antes de hacer su pedido en la barra.

5.3.2 Determinación del factor limitante de la capacidad

Para hallar el cuello de botella del servicio se tomaron en cuenta tres estaciones: la barra donde se arman los pedidos, la caja donde estos se cancelan y las mesas donde los clientes consumirán el plato. Ya que el restaurante “Pinkberry” cuenta con un proceso de armado, pago y consumo similar al de la cafetería temática, se tomó uno de sus locales de referencia. Para ello se tomó 10 mediciones de tiempo, las cuales se promediaron para determinar el tiempo promedio de estadía del cliente en cada estación.

En la primera estación, obligatoriamente se debe procesar una solicitud por vez. El trabajador pone una bandeja en la barra y pregunta al cliente que tamaño y que cereal desea, lo busca y pone en un tazón. Luego pregunta que leche o yogur desea y si quiere pintarlo, procede a servir lo solicitado. Por último, pregunta si debe añadir “toppings” al tazón de cereal. A continuación, se muestran los tiempos tomados en esa estación:

Tabla 5.2

Mediciones de tiempo en minutos de armado de pedido

Muestra	Armado de pedido
1	1.64
2	1.70
3	1.97
4	1.60
5	1.57
6	1.85
7	2.25
8	1.72
9	1.81
10	1.90
Promedio	1.80

Nota. Mediciones tomadas en el local de Pinkberry de La Rambla (2019)

En la caja de pago se pueden pagar más de un platillo en una misma transacción pues hay grupos de amigos, parejas y familias en las cuales una sola persona realiza el pago. La cantidad de platos no afecta la duración del pago, pero sí permite que una mayor cantidad de clientes pasen por la estación. En la siguiente tabla se muestran los tiempos cronometrados de 10 personas, así como la cantidad de helados que pagaron.

Tabla 5.3

Mediciones de tiempo en minutos en caja

Muestra	Caja	Cantidad de helados
1	1.55	3
2	1.63	2
3	1.90	3
4	0.85	2
5	0.70	1
6	0.58	2
7	1.20	2
8	1.78	3
9	0.57	1
10	1.02	2
Promedio	1.18	2.1

Nota. Mediciones tomadas en el local de Pinkberry de La Rambla (2019)

Para la última estación se midió el tiempo total de estadía en mesa, así como la cantidad de clientes que la ocuparon por ese periodo de tiempo.

Tabla 5.4

Medición de tiempo en mesa

Muestra	Mesa	Cantidad de personas por mesa
1	17	4
2	24	2
3	22	3
4	19	2
5	11	3

(Continúa)

(Continuación)

Muestra	Mesa	Cantidad de personas por mesa
6	28	3
7	33	2
8	13	4
9	24	2
10	34	2
Promedio	22.5	2.7

Nota. Mediciones tomadas en el local de Pinkberry de La Rambla (2019)

En resumen, el promedio de los tiempos quedaría del siguiente modo.

Tabla 5.5

Promedio de tiempo en cada estación

Tiempo en armado de pedido	Tiempo en caja	Cantidad de helados	Tiempo en mesa	Cantidad de personas por mesa
1.80min	1.18min	2.1	22.5min	2.7

Al convertir estos tiempos reales a personas por hora y en el caso de caja y mesa multiplicarlo por la cantidad de pedidos procesados por incidencia se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 5.6

Capacidad de atención de personas en cada estación por hora

Estación	Barra	Caja	Mesa
Personas atendidas por hora	28	92	7

A esta capacidad teórica para cada recurso se le debe aplicar los factores de utilización y eficiencia para obtener la capacidad instalada. Para la eficiencia se tomó el valor de 90%, este será aplicado a la barra y las cajas, pero no a las mesas pues en ellas no hay ningún operario atendiendo sino clientes consumiendo en el local (a estos no se le puede aplicar una eficiencia). Para la utilización de la barra se descontaron 20 minutos al día por uso de servicios higiénicos y 20 minutos al día por reabastecer insumos. Para la de la caja se descontaron los mismos 20 minutos diarios y 10 minutos al día por cambio

del rollo de papel de la caja. Para las mesas se descontó 1 minuto de limpieza, por cada 23 minutos de uso de esta.

Tabla 5.7

Corrección con eficiencia y utilización

Personas atendidas por hora (teórico)	33	107	7
Utilización	94%	96%	96%
Eficiencia	90%	90%	-
Personas atendidas por hora (instalado)	28	92	7

El recurso limitante son las mesas, en caso de tener un solo recurso para cada factor, pues es la estación donde se atiende a la menor cantidad de personas.

5.3.3 Determinación del número de recursos del factor limitante

Se determinó que habrá 9 mesas de cuatro personas cada una, ya que el promedio de personas que ocupan una mesa es 3. También se tomó de referencia diversas cafeterías del centro comercial Jockey Plaza y los 90 metros cuadrados que tendrá el local.

Al multiplicar las 7 personas que rotarían por hora por la cantidad de mesas, la capacidad de atención hallada es de 63 personas por hora, lo que deja al armado de pedido como el nuevo factor limitante, con una capacidad de 28 personas por hora.

5.3.4 Determinación del número de recursos de los demás factores

Por turno, se tendrá la siguiente atención: en la barra (armado de pedidos) habrá 2 operarios y 1 operario para la caja. Esta cantidad de empleados se replicó tomando en cuenta dos locales de Cereal Hunters Café (cafetería con el mismo formato que se plantea que opera en España) ubicados en Madrid y uno ubicado en Barcelona. Los 3 locales cuentan con 2 personas en la barra y una en la caja.

Con esta cantidad de recursos se incrementa la capacidad de personas atendidas por hora y queda de la siguiente manera:

Tabla 5.8*Capacidad por recurso por turno*

Estación	Barra	Caja	Mesa
Personas atendidas por hora	28	92	7
Recursos	2	1	9
Personas atendidas por hora por recursos	56	107	63

El nuevo factor limitante son los operarios que arman los pedidos en la barra.

5.3.5 Cálculo de la capacidad de atención

Ya que el factor limitante es el armado de pedido, se usará ese factor para calcular la capacidad de atención que tendrá la cafetería. Cabe resaltar que esta capacidad está bajo el supuesto de tener clientes fluyendo todo el día.

Tabla 5.9*Capacidad instalada del servicio*

Tiempo promedio de armado de pedido	2.12	minutos
Cantidad de recursos	2	trabajadores
Personas atendidas por hora	56	personas
Horas trabajadas diarias	12	horas
Personas atendidas (o tazones servidos) al día	672	personas
Personas atendidas (o tazones servidos) al mes	20 160	personas

La cafetería tiene capacidad instalada para atender hasta a 672 personas diarias, trabajando a máxima capacidad. Esto equivale a 20 160 personas mensuales y 214 920 anuales. Cada persona equivale a un tazón de cereal.

5.4 Resguardo de la calidad

Cuando un servicio ofrece alimentos y bebidas a diferentes consumidores, existe una serie de normas que se deben tener en cuenta. Por ejemplo, en Perú está la Norma Sanitaria para el Funcionamiento de Restaurantes y servicios, RM 363-2005/Minsa. La cual aplica

no solo para restaurantes sino también a negocios como juguerías, cafeterías y similares en donde se ofrezcan y/o manipulen bebidas y alimentos.

Dicha norma establece ciertos parámetros que el negocio debe cumplir; caso contrario, tienen la potestad de tomar medidas al respecto. Entre algunas de esas medidas está por ejemplo el decomiso, inmovilización y destrucción de aquellos productos no aptos para el consumo humano e incluso la suspensión o cierre definitivo del local.

La norma se divide en ciertas secciones y cada una de ellas tiene condiciones; a continuación, se mencionarán algunas de las características:

- Ubicación: libre de humos, malos olores, polvo y cualquier otra fuente de contaminación
- Iluminación: mínimo 220 lux
- Ventilación: suficiente para que el calor no se acumule, se evite el polvo y se elimine el aire contaminado.
- Almacenamiento: FIFO (“first in, first out”) lo que quiere decir primero en entrar, primero en salir.
- Refrigeración: 5°

Asimismo, la norma establece que los trabajadores que manipulen los alimentos tengan capacitaciones al respecto por lo menos cada 6 meses donde los temas impartidos incluyan los Principios Generales de Higiene, Buenas Prácticas de Manipulación de Alimentos y Bebidas, etc.

Otra de las normas a las cuales Cereal Bites se debe regir serían las impuestas por DIGESA (Dirección General de Salud Ambiental). Dicha organización estatal tiene la facultad de delegar a la municipalidad en la que se encuentre la cafetería la función de visitar inadvertidamente el establecimiento para comprobar si se cumple o no con los estándares de calidad óptimos.

Para resguardar la calidad del servicio ofrecido, se propone capacitar a los trabajadores cada 6 meses y auditarlos internamente dos veces al trimestre, una vez será una visita programada para validar que se cumpla con lo solicitado y la otra visita será sin previo aviso para asegurar que la inocuidad en todas las etapas y estaciones que comprende el local sea cumplida en todo momento y no solo previo a una evaluación.

5.4.1 Calidad del proceso y del servicio

A continuación, se describirán las condiciones básicas que deben cumplir tanto los procesos como los alimentos y bebidas para ser considerados de buena calidad.

Alimentos y bebidas:

- Cereales: las cajas en las que se encuentren deben estar siempre selladas para evitar el ingreso de gérmenes, polvo o cualquier otro contaminante. Asimismo, si no se tiene cuidado con la exposición de los cereales, se pueden atraer insectos que impedirán el consumo de dicho cereal. Otra de las razones por las cuales es importante el cuidado de las cajas de cereales es que, si son expuestas por mucho tiempo al ambiente, es probable que pierdan un poco de sabor e incluso la sensación de frescura, volviéndose incluso más flácidos. El servicio ofrecerá distintas marcas de cereales los cuales serán tanto nacionales como importados. Los precios de estos alimentos son muy variados. Muchas personas tienden a relacionar calidad con precio, ambos son factores que, en muchos casos, tienen una relación directamente proporcional, lo que quiere decir que mientras más elevado es el precio de un producto, es de mejor calidad. Esto podría aplicar en las cajas de cereales, un mayor precio no solo está condicionado a la marca que represente sino también a las propiedades nutricionales que pueda traer consigo, o a las buenas prácticas que utiliza la empresa para fabricarlo, entre muchas otras razones.
- Lácteos: en este rubro se incluyen a todos los tipos de leches y yogures. Son productos que deben estar en refrigeración. La calidad de este insumo se puede ver reflejada en el porcentaje de propiedades nutricionales como calcio, vitaminas, lactosa, etc.
- Toppings: serán expuestos en la vitrina (muy similar al formato que ofrece pinkberry) por lo que tienen una tapa de plástico que evita la contaminación. En cuanto a los toppings líquidos (fudge, miel, algarrobina, dulce de leche, etc.) se encuentran en botellas de plástico con tapas especiales que permiten servir el contenido sin que entren contaminantes. Deberán permanecer a temperatura ambiente.

Procesos:

- Armado del pedido: en esta primera actividad, una variable que se puede medir para asegurar la calidad del proceso es la buena atención que reciba el cliente al momento de armar su pedido. Se le puede brindar un cuestionario con preguntas que midan su experiencia en la cafetería y si se sintió a gusto durante todo el tiempo que pasó en el local.
- Pago en la caja: este proceso es bastante rápido. Se podría decir que un servicio de buena calidad es aquel en donde no tienes que formar una cola muy larga. Se espera que con los operarios de la caja sea suficiente para evitar colas que incomoden a los clientes.
- Consumo del platillo: en este punto el cliente se acerca a una mesa o sitio que vea libre y lo ocupa hasta que haya concluido de ingerir sus alimentos. Una variable que se puede medir en este punto sería el porcentaje de personas que dejan la bandeja en el estante correspondiente al momento que finalizan su platillo. De esta manera, si se observa que los clientes no están cumpliendo con dicha solicitud, se tomarán medidas para evitar que desde fuera otros potenciales consumidores se desanimen a entrar a Cereal Bites puesto que les da la impresión de que el lugar no está apto o muestra desorden.

Para garantizar la calidad de los insumos utilizados se realizará un plan de muestreo a las cajas de cereales, este será efectuado por el asistente. En el caso de los lácteos, es fundamental no romper la cadena de frío. Por esto, a la llegada de un lote se tomará la temperatura de los lácteos. Esta debe tener como máximo 10°C para que el lote sea aceptado. Además, se exigirá a los proveedores un certificado de calidad con análisis microbiológico para descartar patógenos. Ya que la cafetería no contará con un laboratorio para dicho tipo de análisis, el certificado es un requisito para aceptar los lotes de materia prima. Se debe revisar que el número de lote coincida con la hoja de análisis y que los patógenos estén en cero para recibir la carga.

Para el plan de muestreo, la inspección será solo visual para verificar que los empaques de cereal estén correctamente cerrados y que el contenido no haya sido comprometido. El contacto con el medio ambiente puede deteriorar la textura de los cereales o exponerlos a contacto con patógenos. Las entregas serán quincenales, en cajas de cereal de 480g que tienen como empaque secundario cajas de cartón que contienen 10

cajas de cereal. Siguiendo el programa de operaciones, se recibirán 54 cajas de cartón quincenalmente.

Utilizando la tabla “Military Standard 105 E”, equivalente a la ISO 2859-1, para un lote de 54 cajas bajo un nivel de inspección S-1, se debe realizar una inspección a 3 unidades. Se utiliza un nivel de inspección S-1 (el menos riguroso) ya que se trata solo de una revisión visual. El riesgo es mínimo al tratarse de proveedores de marcas conocidas. Se trabaja con una inspección normal, al tratarse de un proveedor estándar y el tipo de muestreo es simple o único; una sola evaluación al proveedor en cada compra.

El nivel de calidad aceptable, bajo estas condiciones, es de 4%. Esto quiere decir que, al inspeccionar las 3 cajas aleatorias, cada una con 10 cajas dentro, basta que una presente un error en cuanto al empaque para que el lote sea rechazado. A continuación, se presenta un resumen del plan de muestreo.

Tabla 5.10
Plan de muestreo

Nivel de inspección	S1
Tipo de inspección	normal
Tipo de muestreo	simple / único
n	3
NCA	4%
Aceptar	0
Rechazar	1

Nota. Información obtenida de las tablas Military Standard 105-E (2020)

Se espera que, con el incremento de la confianza hacia el proveedor, las inspecciones pasen a ser intermitentes y que se pase a un tipo de inspección reducida.

5.4.2 Niveles de satisfacción del cliente

Se entiende por calidad al conjunto de propiedades que son parte de algo y a partir de las cuales se juzga su valor. Entendido ese término, para satisfacer al cliente, dichas propiedades del servicio deben estar a la altura de sus expectativas.

Una manera de confirmar si el cliente se siente complacido con el servicio o no, es con un cuestionario que conste de 4 preguntas rápidas y fáciles de contestar pero que darán una muy necesaria retroalimentación en cuanto a la atención brindada.

A continuación, las 4 preguntas del cuestionario:

- ¿Te recibieron con amabilidad?
- ¿Recibiste una atención ágil?
- ¿Se despidieron con cordialidad?
- ¿Recomendaría el negocio por el servicio recibido?

El cuestionario tendrá las opciones de calificar numéricamente las 4 preguntas con un máximo de 10 puntos. Las encuestas que tengan como resultado final un número entre el 0 y 6 serán consideradas como detractoras, 7 y 8 son consideradas neutrales y finalmente 9 y 10 son las promotoras. Se dará la encuesta a 10 clientes aleatorios cada día. En un día cada mes, aleatoriamente elegido por el administrador, se contabilizarán las respuestas obtenidas y con ello se halla el porcentaje de clientes que califican al servicio como malo, regular o bueno. Ese indicador es de vital importancia para el negocio pues de eso depende la fidelización de los clientes con el mismo. Asimismo, a través de esa metodología es que se tiene una idea mucho más certera de las honestas opiniones del cliente y su nivel de satisfacción con la calidad del servicio. El objetivo es tener un mínimo de 60 en el NPS, esto quiere decir, tener un 60% de promotores como mínimo en caso el otro 40% sea neutral o un máximo de 20% detractor en caso el 80% restante sea promotor.

5.4.3 Medidas de resguardo de la calidad

La calidad no solo incluye la inocuidad y buen estado de los insumos sino también la atención respetuosa y cordial del personal hacia los clientes. Dicho esto, se les brindará a los trabajadores pautas básicas para que refuercen su grado de cordialidad para con los consumidores.

A continuación, se detallarán algunas pautas que los trabajadores pondrán en práctica:

- Si no se puede atender al cliente en el momento, saludarlo y hacerle saber que pronto será atendido.
- Sugerir opciones de cereales, lácteos y “toppings”.
- Informarle de las promociones (en caso haya).
- Apuntar correctamente el pedido.

- Usar un tono de voz mesurado con el cliente.
- El lenguaje debe ser sencillo.
- Contacto visual no excesivo y cálido.
- Ofrecerle siempre una sonrisa.
- Respetar las marcas que indican hasta donde llenar de los platos.

Además, como ya se mencionó, se harán visitas sin previo aviso para de esa manera evaluar algunos parámetros y confirmar si están o no dentro de lo estipulado para de esa manera resguardar la calidad tanto de los insumos como de los procesos.

Es importante reconocer que hay indicadores que no siempre estarán dentro de los límites permitidos. Siempre y cuando estos sean corregidos a tiempo y tomados como lecciones, el servicio se considerará bajo control. Al personal se le brindará todas las facilidades para que ofrezcan un servicio de buena calidad (dichas facilidades pueden ser consideradas como medidas preventivas); sin embargo, también se debe tener un plan de respuesta cuando el error ya sea inminente, dicho plan consta de medidas correctivas que serán usadas cuando corresponda.

Tan vital como la calidad del servicio es la calidad de los insumos, por tal motivo, en adición al plan de muestreo, se llevarán a cabo medidas en los puntos críticos de control. Estos puntos clave son la temperatura en el congelador y en el lavavajillas. En el caso de la primera, esta no debe superar los 8°C ni estar por debajo de los 2°C. Esto se debe a que los lácteos, una vez roto el sello hermético, no deben ser expuestos a temperaturas mayores ya que eso activa bacterias que merman el producto. A una menor temperatura estos se congelarían, factor que retrasaría la atención ya que se deben servir frescos en el local. En el caso del lavavajillas, la temperatura debe ser mayor a 80°C para así eliminar los gérmenes que pueda portar el menaje. La siguiente tabla muestra las mediciones a realizar.

Tabla 5.11

Control de la temperatura en máquinas

Proceso	Máquina	Temperatura	Medición
Almacenamiento	Congelador	2°C a 8°C	Diaria
Lavado	Lavavajillas	Superior a 80°C	Diaria

Para mantener el control de dichas variables, el asistente será el encargado de tomar la temperatura una vez al día y mantener un registro de las medidas. En caso estas no cumplan con los límites establecidos, se debe aplicar un mantenimiento correctivo ya que son variables fundamentales para el resguardo de la calidad.

Por último, en línea con el Decreto Supremo 007-98-SA, capítulo II, título VI, artículo 85, los manipuladores de alimentos deben recibir capacitaciones constantes respecto a higiene y buenas prácticas de manufactura. Estas se impartirán de manera semestral por un personal tercerizado.

5.5 Impacto ambiental

La cafetería temática tendrá sede en un local arrendado por el Centro Comercial Jockey Plaza. La transformación, ambientación e incluso la misma naturaleza del servicio pondrán en compromiso o generarán de alguna manera un impacto ambiental. Sin embargo, también cabe resaltar que las normas ambientales de límites máximos permisibles no aplican al presente estudio. Esto se debe a que estas normas aplican a los rubros de minería, pesca industrial, hidrocarburos, generación eléctrica e industrias; la cafetería no encaja en los mencionados rubros.

A continuación, la matriz Leopold ayudará a determinar el grado de impacto ambiental que genere el proyecto y posteriormente se discutirá sobre las acciones a tomar a cabo. Los criterios utilizados en la calificación de las acciones y su impacto en las distintas categorías partieron de los siguientes parámetros:

- Valoración del riesgo: negativo (-) si se considera perjudicial para el ambiente y positivo (+) si, por el contrario, tiene un impacto beneficioso
- Magnitud del impacto: valoración cuantitativa del 1 al 5, se toma en cuenta la duración del impacto y su extensión

Tabla 5.12*Matriz de Leopold*

Factores ambientales	N°	Elementos ambientales / Impactos	Operaciones del proceso					Promedio
			I	II	III	IV	V	
			Transformación del local	Recepción de materia prima	Lavado	Preparado de pedidos	Cobro	
Medio físico	A	AIRE						
	A.1	Contaminación por material particulado	-3	0	0	0	0	-0.6
	A.2	Contaminación sonora	-3	0	-1	0	0	-0.8
	AG	AGUA						
	AG.1	Aguas residuales de limpieza	-2	0	-5	0	0	-1.4
	S	SUELO						
	S.1	Contaminación de suelos por agentes tóxicos	-4	0	-2	0	0	-1.2
	S.2	Residuos residuales solidos	-4	-4	0	-4	-3	-3
Promedio			-3.2	-0.8	-1.6	-0.8	-0.6	

Se puede concluir que los impactos ambientales serán la contaminación del suelo, agua y muy ligeramente del aire. En el caso del agua, se refiere mayormente a los efluentes del lavado del menaje. Al no haber ninguna ley que aplique a dicho efluente, estos son eliminados a través de las tuberías del Jockey directo a la red de alcantarillas, sin necesidad de tratamiento previo. También, cuando se esté arreglando el local en el mes pre - operativo, se llevarán a cabo pequeños trabajos civiles por lo que podría generarse efluentes por los materiales que se usarán o por la misma limpieza del local.

En cuanto a la contaminación del suelo, se debe tener un correcto manejo de los residuos sólidos, pues este será el principal impacto ambiental que genere la cafetería. Para esto se hará una correcta clasificación de los desechos y se reciclará el plástico, el cartón y el vidrio. La mayoría de los cereales llegan en cajas de cartón y los lácteos en botellas de vidrio o plástico, motivo por el cual se tendrá una importante cantidad de desechos de estos tres materiales.

La cafetería contará con botes de basura con tapa para los residuos sólidos. El Decreto Supremo 007-98-SA indica que los residuos sólidos en restaurantes deben encontrarse en recipientes debidamente tapados. Con esta medida, se estarían cumpliendo todas las normas aplicables.

Ya que el Jockey Plaza cuenta con un horario de recojo de basura, alineado al de la Municipalidad de Surco, los operarios estarán encargados de dejar la basura en los lugares indicados a las horas determinadas por el arrendatario. La Municipalidad de Surco también cuenta con un plan de reciclaje, por lo que la cafetería tendrá contenedores separados para desechos reciclables que serán entregados a la municipalidad en los mismos horarios de recojo de basura.

5.6 Seguridad y salud ocupacional

Debido a que la empresa cuenta con menos de 20 colaboradores no se debe constituir un comité de seguridad. Sin embargo, no se considera la salud y seguridad de los operarios como un tema poco importante; más bien lo contrario. Es por esto que, desde un inicio, se nombrará a un brigadista capacitado en primeros auxilios en caso haya una emergencia.

Además, detalles indispensables como 2 extintores en caso de emergencia. Estos serán del tipo ABC. Se dará una capacitación a todos los trabajadores sobre el uso de estos, así como de primeros auxilios. Asimismo, se contará con luces de emergencia en caso haya corto circuito.

Para el caso de posibles incendios, como se mencionó, la cafetería contará con 2 extintores de tipo ABC. Estos extintores pueden apagar incendios causados por sólidos, combustibles líquidos, gases inflamables y cargas eléctricas. Se dará una capacitación a todos los trabajadores sobre el uso de estos, así como de primeros auxilios.

Por otro lado, si bien el local solo cuenta con 90 metros cuadrados, se considera necesario elaborar una matriz que valore el riesgo que puedan encontrar los colaboradores mientras realizan sus labores. A continuación, se presenta la matriz IPERC (identificación de peligros y evaluación de riesgos).

El primer paso requiere definir los índices bajo los cuales se calificarán las distintas tareas de los empleados, el siguiente cuadro explica dicho criterio:

Tabla 5.13

Índices de calificación

Índice	PROBABILIDAD				Severidad
	Personas expuestas	Procedimientos existentes	Capacitación	Exposición al riesgo	
1	1 a 3	Existen, son satisfactorios y suficientes	Personal entrenado, conoce el peligro y lo previene	Al menos una vez al año - ESPORADICAMENTE	Daño a la seguridad: lesión sin incapacidad Daño a la salud: discomfort - incomodidad
2	4 a 12	Existen parcialmente y no son satisfactorios o suficientes	Personal parcialmente entrenado, conoce el peligro, pero no toma acciones de control	Al menos una vez al mes - EVENTUALMENTE	Daño a la seguridad: lesión con incapacidad Daño a la salud: Reversible
3	13 a más	No existen	Personal no entrenado, no conoce el peligro ni toma acciones de control	Al menos una vez al día - PERMANENTE	Daño a la seguridad: lesión con incapacidad permanente Daño a la salud: irreversible

Nota. Tabla obtenida de la Universidad de Lima (2019)

Una vez que se identifiquen las calificaciones, se obtiene un puntaje final y basado en él se toman ciertas posturas según la gravedad del resultado. El siguiente cuadro así lo demuestra:

Tabla 5.14

Postura por nivel de riesgo

NIVEL DE RIESGO	POSTURA
Trivial - 4	No requiere acción específica
Tolerable - 5 a 8	- Mantener eficacia de las acciones preventivas - Buscar alternativas más económicas - Comprobar e inspeccionar periódicamente para mantener nivel

(Continúa)

(Continuación)

NIVEL DE RIESGO	POSTURA
Moderado - 9 a 16	<ul style="list-style-type: none">- Aplicar acciones para reducir riesgo en un plazo determinado- Si riesgo está asociado a consecuencias extremadamente dañinas (mortal o grave) reevaluar para mejorar resultados
Importante - 17 a 24	<ul style="list-style-type: none">- No empezar el trabajo hasta reducir riesgo- Es posible que requiera importantes recursos para control de riesgos- Si el riesgo está asociado a un trabajo que se está realizando, solucionar en corto plazo
Intolerable - 25 a 36	<ul style="list-style-type: none">- No empezar ni continuar el proceso hasta no reducir el riesgo- Si no es posible reducir el riesgo, prohibir el trabajo

Nota. Tabla obtenida de la Universidad de Lima (2019)

Por último, la matriz IPERC quedaría de la siguiente manera:

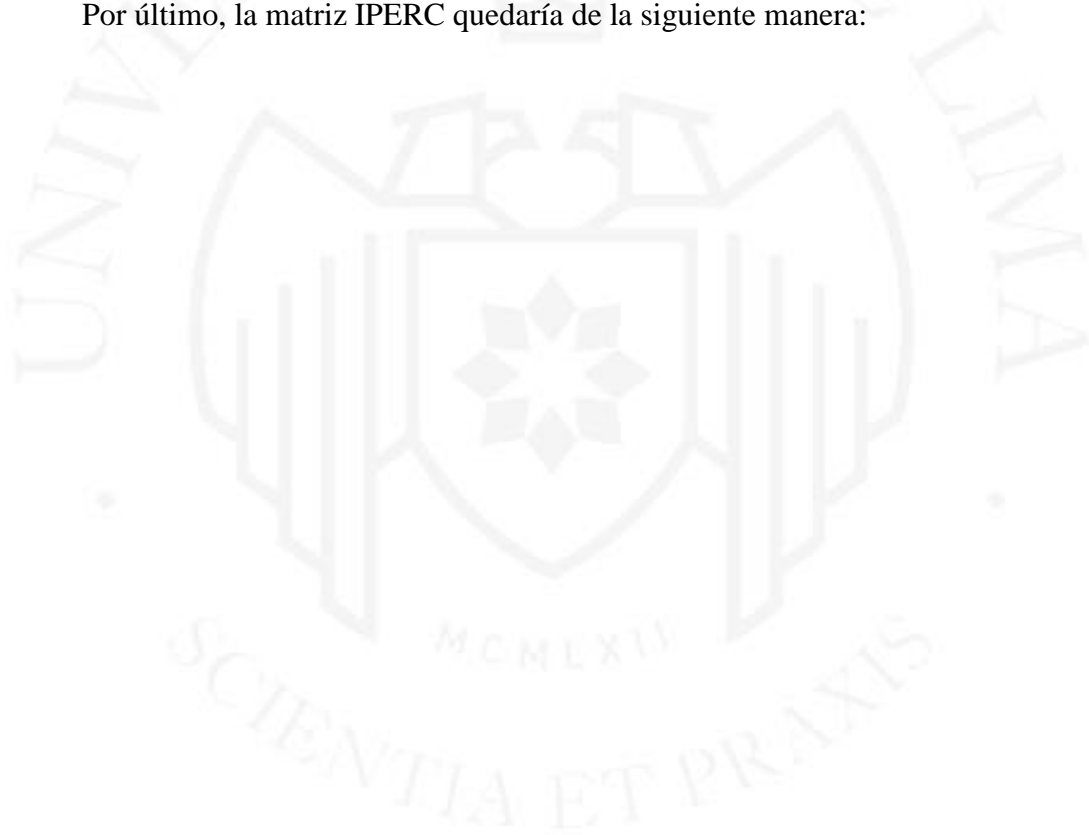


Tabla 5.15

Matriz IPERC

Nº	Puesto	Actividad o acción	Peligro	Riesgo	PROBABILIDAD					Índice de Severidad	Probabilidad X Severidad	Nivel de Riesgo	Riesgo Significativo	Medidas de Control
					Índice de Personas Expuestas (A)	Índice de Procedimientos Existentes (B)	Índice de Capacitación (C)	Índice de Exposición al Riesgo (D)	Índice de Probabilidad (A+B+C+D)					
1	Operario	Armado del pedido	Utensilios rotos	Cortes o heridas	2	2	1	3	8	2	16	MODERADO	Sí	Programa de limpieza
2	Operario	Cobrar el pedido	Caja registradora fallida	Cortes o heridas	2	2	2	3	9	2	18	IMPORTANTE	Sí	Controles administrativos
3	Operario	Limpieza	Piso mojado	Caída del mismo nivel	2	3	2	3	10	2	20	IMPORTANTE	Sí	Programa de limpieza
4	Operario	Limpieza	Manipulación del lavaplatos	Quemaduras en extremidades	2	3	2	3	10	2	20	IMPORTANTE	Sí	Programa de limpieza y controles administrativos
5	Operario	Limpieza	Cables sin aislamiento	Contacto eléctrico	2	2	1	3	8	3	24	IMPORTANTE	Sí	Programa de limpieza y controles administrativos
6	Operario	Almacenaje	Objetos en estantes	Caída de distintos niveles	2	3	2	3	10	3	30	INTOLERABLE	Sí	Programa de limpieza y controles administrativos

Como se puede observar, existen ciertos peligros que deben ser contrarrestados y para ello se propone lo siguiente:

- Programa de limpieza: trapear cada vez que se caiga algún alimento e inmediatamente poner señales de piso mojado, mantener la zona de trabajo ordenada sin objetos en el suelo. Todos los puertos eléctricos y terminales de los electrodomésticos tendrán revestimientos aislantes para evitar corto circuitos. También se considera una revisión diaria del buen estado de los utensilios previo a guardarlos, desechar vajillas en mal estado y una minuciosa limpieza en caso se rompa algún utensilio.
- Controles administrativos: capacitaciones en cuanto a primeros auxilios, uso de extintores y evacuación. Estas se darán de manera semestral. Se debe reportar al asistente o administrador cualquier imperfecto en maquinarias como lavaplatos y caja registradora o cables que estén sin aislamiento pues un mal estado de estos puede causar accidentes laborales. Por último, la adecuada vestimenta como guantes o botas aislantes será un factor crucial para tomar en cuenta pues esta evitaría accidentes que perjudiquen la salud y/o seguridad de los operarios.

Todo lo anteriormente expuesto se ve doblemente validado por el hecho de que en comparación a las multas y costo por cometer alguna de las infracciones, conviene llevar a cabo los planes y estrategias listadas líneas arriba. Por nombrar algunos ejemplos, tanto la Ley N° 29783 como la N° 28806 tipifican las penalidades que uno tendría que asumir si se incumplen puntos como los siguientes:

- La falta de orden y limpieza del centro de trabajo que implique y no implique riesgo para la integridad física y salud de los trabajadores.
- No adoptar las medidas necesarias en materia de primeros auxilios, lucha contra incendios y evacuación de los trabajadores.
- No adoptar las medidas preventivas aplicables a las condiciones de trabajo de los que se derive un riesgo grave e inminente para la seguridad de los trabajadores. (Humala, 2016)

Para el año 2020, la Unidad Impositiva Tributaria está estimada en S/ 4 300; las sanciones, se calculan de la siguiente manera según la gravedad de la infracción:

- Muy graves: doscientas (200) unidades impositivas tributarias (UIT)
- Graves: cien (100) unidades impositivas tributarias (UIT)
- Leves: cincuenta (50) unidades impositivas tributarias (UIT)

Entonces, por comparación simple, estimando un gasto de S/ 5 000 (considerando sillas ergonómicas, vestimenta apropiada del trabajador, capacitaciones, correcta señalización, extintores, etc.) y comparándolo con lo que se gastaría en caso de hipotéticamente infringir un cumplimiento considerado grave (S/ 430 000), queda demostrada la importancia, conveniencia y rentabilidad de invertir en los programas de limpieza, controles administrativos, entre otros.

5.7 Sistema de mantenimiento

La cafetería cuenta con 3 equipos cuyo mantenimiento preventivo es fundamental para el funcionamiento continuo de esta. Uno es el lavavajillas, ya que si este deja de funcionar el menaje tendría que lavarse en el grifo, generando un cuello de botella que podría limitar la capacidad de atención. Los otros 2 son los refrigeradores. En caso de que uno falle se tiene el otro para poder almacenar los insumos que requieren refrigeración. Sin embargo, debido a que la mayoría de los insumos requieren de una cadena de frío, se busca tener ambos en óptimo funcionamiento.

Al tratarse de 2 puntos críticos para la atención, se aplicará un plan de mantenimiento preventivo. Para el caso de los refrigeradores, se contratará a un personal externo que limpie exhaustivamente el refrigerador y revise el empaque. Esto se hará de modo trimestral. En 2 de esas 4 oportunidades, se realizará la limpieza del condensador y anualmente el cambio de empaque y cambio de refrigerante. Semestralmente el mismo operario del servicio tercerizado revisará y revestirá con cinta aislante eléctrica los terminales eléctricos que así lo requieran. Los costos de solo limpieza son de S/40, cuando se adicionalmente se realiza la limpieza del condensador el costo se eleva a S/70. Por último, para el cambio de empaque y de refrigerante se invierten S/300 adicionales.

Para el lavavajillas se contratará a una persona que de manera mensual realice la limpieza de filtros. Estos se deben cambiar cada 3 meses tomando en cuenta la alta utilización de esta máquina. Cada visita tiene un costo de S/ 30 con la empresa

“Corporación Salgado”. (Salgado, 2019) Cada cambio de filtro tiene un costo adicional de S/40.

Tabla 5.16

Plan de mantenimiento preventivo

Equipo	Actividad	Mes											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Refrigeradores	Limpieza interior y revisión de empaque			x			x			x			x
	Cambio del empaque												x
	Limpieza del condensador						x						x
	Cambio de refrigerante												x
Lavavajillas	Limpieza de filtro	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Cambio de filtros			x			x			x			x

Como parte del mantenimiento preventivo, habrá un operario encargado de revisar la temperatura de ambos equipos, así como se indicó en el capítulo de calidad. Adicional al presupuesto del mantenimiento preventivo, se contará con un presupuesto del 10% de este para cualquier tipo de mantenimiento correctivo o reactivo que se necesite. Para el mantenimiento autónomo, se considera el costo de los insumos de limpieza, compra que se realiza mensual. A continuación, los costos de mantenimiento.

Tabla 5.17

Costo del mantenimiento

Tipo de mantenimiento		Costo Anual
Autónomo		960
Preventivo	Lavavajillas	520
	Congelador	520
Correctivo y reactivo		104
Total		2 104

5.8 Programa de operaciones del servicio

5.8.1 Consideraciones sobre la vida útil del proyecto

Cereal Bites introduce al Perú un nuevo formato que permite a los clientes (jóvenes) transportarse a su infancia y a los niños sentirse en un ambiente divertido y colorido. La propuesta de múltiples opciones de cereales despertará la curiosidad de los clientes y será el atractivo principal. Ya que en el país existen diversos negocios de comida y que cafeterías con opciones dulces han tenido éxito y abierto más locales se planea una vida útil de 5 años en un inicio del proyecto. Se espera que la cafetería se posicione en la mente del consumidor y que se abran más locales en los demás centros comerciales.

5.8.2 Programa de operaciones del servicio durante la vida útil del proyecto

Para los cinco años de vida útil se calculó el requerimiento de lácteos y cereal, los insumos base. Este cálculo se hace a partir de la demanda del proyecto que se proyectó por 7 años en el capítulo 2. También se calculó el porcentaje de utilización de la capacidad instalada año a año, para determinar si el crecimiento implicaría expandir el local o contar con más recursos.

Para el programa de operaciones se tomó del capítulo 4, punto 5 la proporción de consumo entre tamaños del platillo, entre leche y yogur, y la cantidad de clientes que solicitan “toppings”. En la siguiente tabla se muestran las cantidades de cada insumo que cada tamaño de platillo requiere. Para promediar los valores se utilizaron los datos de proporciones ya mencionados.

Tabla 5.18

Requerimiento de insumos

Tamaño	Leche (L)	Yogur (L)	Kg cereal	Kg Toppings	Servilletas	Papel para la bandeja
Pequeño	0.2	0.2	0.04	0.01	2	1
Mediano	0.25	0.25	0.05	0.01	2	1
Grande	0.3	0.3	0.06	0.01	2	1
Promedio	0.246	0.246	0.0492	0.01	2	1

Tabla 5.19*Programa de operaciones del servicio*

Año	1	2	3	4	5
Demanda del proyecto (tazones de cereal)	125 724	126 992	128 273	129 567	130 874
Utilización de la capacidad instalada	44.83%	45.28%	45.74%	46.20%	46.67%
Requerimiento de leche (L)	8 961	9 052	9 143	9 235	9 328
Requerimiento de yogur (L)	21 967	22 188	22 412	22 638	22 867
Requerimiento de cereal (kg)	6 186	6 248	6 311	6 375	6 439
Servilletas (Paquetes de mil)	251	254	257	259	262
Papel para la bandeja	125 724	126 992	128 273	129 567	130 874
Requerimiento de toppings (adicional) (kg)	503	508	513	518	523

Algunas consideraciones para tomar en cuenta para la operación del negocio son las siguientes:

- La limpieza del local se realizará de modo diario, el orden y limpieza son prioridades por ser un restaurante.
- Las compras de cereal se realizarán quincenalmente, dependiendo del stock disponible para cada marca de cereales.
- Las compras de lácteos se realizarán de modo quincenal, sujeto al stock disponible para cada sabor de yogur y tipo de leche. Gloria será el principal distribuidor.
- Los implementos de limpieza, como reposición de escobas, trapos y demás utensilios se dará de modo mensual.
- Las servilletas y papeles para las bandejas se comprarán de modo quincenal.
- La reposición de los “toppings” será de modo quincenal al igual que el cereal, sujeto al stock. Excepto para la fruta, esta se comprará 2 veces por semana debido al corto tiempo de vida de estos insumos. Las compras serán los lunes y jueves.
- El mantenimiento preventivo y las capacitaciones se detallaron en los puntos anteriores de este capítulo.

5.9 Requerimiento de materiales, personal y servicios

5.9.1 Materiales para el servicio

La cafetería temática, como cualquier otro servicio que ofrece alimentos, tiene como inputs los insumos y alimentos que serán preparados para ser luego ofrecidos como producto final (tazón de cereal + lácteo en botella) a los consumidores. Otro material necesario son los objetos que decoran y forman parte de la infraestructura o ambientación del local. A continuación, en la siguiente tabla se detallarán todos los componentes que harán posible brindar el servicio.

Tabla 5.20

Requerimiento de Insumos Alimenticios

Rubro	Material	Características
Insumos	Cereales	Tanto nacionales como internacionales, la mayor cantidad de variedad posible. - Su compra es quincenal (Sujeto a la disponibilidad de stock).
Insumos	Lácteos	- Incluye leches vegetales (de soya, almendras, coco, arroz, quinua, avena, soja). - Incluye leches naturales (entera, evaporada, light, sin lactosa, desnatada). - Incluye yogurts bebibles de distintos tipos (light, licuado, griego, de frutas). - Su compra es quincenal (Sujeto a la disponibilidad de stock).
Insumos	Toppings	- Líquidos: Algarrobina, manjar, fudge, miel. - Sólidos: frutas de estación, granola, galletas, gomitas, brownie, blondie bites, etc. - La frecuencia de su compra es quincenal (con excepción de las frutas que será dos veces por semana).
Insumos	Servilletas	Servilletas dadas a los clientes con su pedido.
Insumos	Papel para bandejas	Cantidad de papeles en donde se escribirá el pedido del cliente y tendrá el logo del local.

Tabla 5.21

Requerimiento de Mobiliario

Rubro	Objeto	Cantidad	Características
Mobiliario	Luces de emergencia	2	En caso de algún siniestro la seguridad del consumidor es vital. Estas luces los guiarán hacia la salida y mantendrá la iluminación del local.
Mobiliario	Útiles oficina	1	Para el asistente y administrador.

(Continúa)

(Continuación)

Rubro	Objeto	Cantidad	Características
Mobiliario	Extintor	2	Vital en caso de emergencias. Serán dos los extintores de la marca Badger y del tipo ABC.
Mobiliario	Instalación piso	1	Instalación y compra del material.
Mobiliario	Mesas de 4	9	Mesas cuadradas de colores aptas hasta para 4 personas.
Mobiliario	Sillas	35	Sillas de colores para que los comensales reposen mientras se alimentan.
Mobiliario	Barra de atención	1	Barra de 2.5 metros en donde los trabajadores preparan el pedido y el cliente paga por el mismo.
Mobiliario	Sillón largo	2	Para brindar mayor comodidad a los consumidores y pueden tener un estampado acorde a la temática de la cafetería.
Mobiliario	Pizarra	1	Pizarra de 1m x2m para escribir la modalidad de atención, precios, tipos de cereales y lácteos.
Mobiliario	Decoración	-	Cuadros, cartones de cereales vacíos que llamen la atención y atraigan potenciales clientes.
Mobiliario	Escritorio oficina	1	Escritorio de "drywall" para que labore el supervisor de tienda.
Mobiliario	Sillas oficinas	2	Sillas para que el supervisor, si es que es necesario, atienda a clientes internos o externos.
Mobiliario	Estantería oficina	2	Donde poner la información de la empresa.
Mobiliario	Rejas para bandejas	2	Servirán para que una vez los clientes terminen de consumir su platillo, dejen la bandera en dicha rejilla para ser posteriormente limpiadas y utilizadas por un nuevo consumidor.
Mobiliario	Señal piso mojado	1	Para evitar accidentes, se usa en la zona de atención al cliente.
Mobiliario	Basurero con tapa	2	Necesario para estar en línea con el DS, estará en la zona de almacén.
Mobiliario	Basurero clientes	1	En la zona de consumo.

Tabla 5.22*Requerimientos de Equipos*

Rubro	Objeto	Cantidad	Características
Equipos	Caja Registradora	2	Marca Zigma Perú, se decidió optar por 2 cajeros; es decir, se necesitarán 2 cajas registradoras para que en caso de hora punta, se agilice el proceso de pago y se evite la formación de colas que desanime a potenciales clientes a entrar al establecimiento.
Equipos	Impresora Tickets	2	Se necesita una por cada caja registradora. La marca elegida también es Zigma Perú
Equipos	Gaveta de dinero	2	Nuevamente la marca Zigma Perú es la elegida para esta maquinaria. Se necesitarán nuevamente 2 y se colocará en la estación de Caja donde el cliente pagará por el producto
Equipos	Máquina lavavajillas	1	INOXA es la marca elegida. Con esta maquinaria, los trabajadores tendrán que ser eficientes y no tomarse demasiado tiempo lavando los utensilios para así poder seguir atendiendo a clientes.
Equipos	Refrigerador	2	Se eligió a la marca INOXA, serán 2 puesto que se trabaja con grandes cantidades de lácteos. Hay que considerar que son distintos tipos de leches tanto vegetales como de animales y de yogurt.
Equipos	Laptop	2	La marca escogida será Toshiba por su reconocida trayectoria.
Equipos	Termómetro digital	1	Para controlar la temperatura de funcionamiento del congelador y de los lácteos cuando lleguen.

Tabla 5.23*Requerimiento de Material de Servicio*

Rubro	Objeto	Cantidad	Características
Material de servicio	Tazones	120	120 tazones, utensilio no renovable donde se deposita el cereal.
Material de servicio	Jarritos para lácteo	75	El depósito donde estará el lácteo, son de la misma medida, pero se llenan según el tamaño del pedido (200 ml, 250 ml y 300 ml para los tamaños pequeño, mediano o grande respectivamente).
Material de servicio	Cubiertos	135	Básicamente cucharas para que los consumidores disfruten del platillo. También es un requerimiento no renovable y 135 son suficientes para no dejar a ningún cliente sin consumir el producto por falta de cuchara.
Material de servicio	Bandejas	65	Equipamiento no renovable donde reposa el tazón de cereal + la jarra de lácteo. Se planea tener un lugar especial para depositar las bandejas utilizadas y rápidamente limpiarlas para que otro consumidor las utilice.

5.9.2 Determinación del requerimiento de personal de atención al cliente

Como se describirá más detalladamente en el capítulo 6 (Organización administrativa), la cafetería cuenta con 12 trabajadores. Se planea trabajar de lunes a domingo un total de 12 horas de atención diarias. Con ello en mente, se obtuvo la siguiente distribución del personal.

Tabla 5.24

Requerimiento de personal

Puesto	N° Empleados por turno	Horas por turno	Turnos por día	Total N° Empleados
Armadores	2	7	2	4
Cajero	1	7	2	2
Limpieza	1	7	2	2
Almacén	1	7	2	2
Asistente	1	8	1	1
Administrador	1	8	1	1

5.9.3 Servicios de terceros

Para el presente servicio, no es necesario hacer uso del outsourcing para actividades como el estacionamiento, la seguridad, puesto que ya vienen incluidos en el contrato de alquiler del espacio.

Al estar arrendando un espacio dentro del Centro Comercial Jockey Plaza, no es necesario contar con valet parking puesto que el mismo mall brinda los espacios para que los clientes se estacionen libremente según la disponibilidad de un lugar vacío. Asimismo, en cuanto a la seguridad, se prescindirá de contratar a una empresa que mantenga la seguridad en el local por la misma razón que se mencionó antes. Es decir, el hecho de estar en un centro comercial brinda cierto grado de confianza por el hecho de que la finalidad de un usuario en un establecimiento semejante es comprar o consumir algo dentro de dicha instalación. En ese sentido, es responsabilidad del arrendatario de proveer ambos servicios mencionados.

En cuanto a la limpieza del local, esta será llevada a cabo por el trabajador encargado de dicha función.

En cuanto al mantenimiento, las tareas para los equipos principales y de mayor valor monetario como lo es el congelador y lavavajillas serán llevadas a cabo por una empresa experta en dicho servicio. (Dichas tareas fueron previamente explicadas en este capítulo). Cabe mencionar que un equipo de tal magnitud contaría con garantía de fabricante para que, en caso de alguna eventualidad, la pieza sea repuesta inmediatamente. Una vez vencida dicha garantía y considerando que el mantenimiento preventivo se llevará a cabo trimestralmente, se planea que anualmente el costo de mantenimiento represente S/ 2 104.

Por último, no se cuenta con manteles, alfombras, servilletas de tela ni cortinas. Pero sí se cuenta con el uniforme de los trabajadores. Dicho uniforme consiste en mandil y gorras de tela; tienen que ser lavados quincenalmente. Para ello, se contará con tercerización de limpieza de estos objetos. Este servicio de lavandería cobrará S/320 mensuales.

En conclusión, en cuanto a este punto, los servicios realizados por una tercera empresa serán la lavandería y el mantenimiento del congelador y lavaplatos.

5.9.4 Otros: Energía eléctrica y agua

Para los servicios de agua y energía se trabajará con tarifas estándar que el Jockey Plaza distribuye entre los arrendatarios realizando un promedio de acuerdo con el área del local. Los montos se muestran a continuación.

Tabla 5.25

Otros requerimientos

Rubro	Monto Annual	Monto Mensual
Electricidad	3 600	300
Teléfono	360	30
Agua	2 400	200

5.10 Soporte físico del servicio

5.10.1 Factor Edificio

Para la implementación de Cereal Bites se alquilará un stand en el Jockey Plaza, de 90 metros cuadrados. Se utilizarán 18 metros cuadrados para los almacenes, 4.5 metros para la oficina del administrador y zona de descanso de trabajadores y 64.5 metros cuadrados para la zona de atención al público.

Ya que el local se ubicará en el Jockey Plaza, no se requiere tener baños para el público, pues el centro comercial cuenta con estos. Solo se contará con un baño para uso del personal, de 3 m².

La decoración del local debe girar en torno al tema “de vuelta a la infancia”, se van a utilizar cajas de cereal vacías, colores llamativos y figuras de caricaturas clásicas para ambientar. Se instalará una mesa larga pegada a uno de los extremos para que sirva a modo de barra donde comer. Además de 9 mesas y la barra de atención donde los clientes pueden hacer su pedido y cancelarlo en la caja. Todo esto conformará la zona en la que estarán los clientes.

El local tendrá grandes ventanas en el frontis para poder de ese modo atraer a los clientes al local, también estará decorado por fuera.

5.10.2 El ambiente del servicio

A continuación, se evaluará los siguientes factores para brindar un buen servicio.

- Servicio relativo al cliente: La zona de atención de clientes estará decorada para llamar la atención del público objetivo. El local contará con 9 mesas para 4 personas. Uno de los operarios se encargará de la constante limpieza de las mesas y el local en general. La cafetería tiene un formato de autoservicio, por lo que no se requiere de mozos.
- Servicio relativo al personal: La cafetería contará con un baño para el personal, ya que son 7 trabajadores en tienda por turno.
- Servicios relativos al material: Para brindar un buen servicio se debe garantizar la calidad y frescura de los insumos. Para esto se utilizará el

método FIFO para la rotación de inventarios. En el almacén se guardarán las cajas de cereal y se contará con un refrigerador para almacenar los yogures, leches y “toppings” que requieran refrigeración. Los lácteos (leches) que siguen cerrados pueden almacenarse a temperatura ambiente.

5.11 Disposición de la instalación del servicio

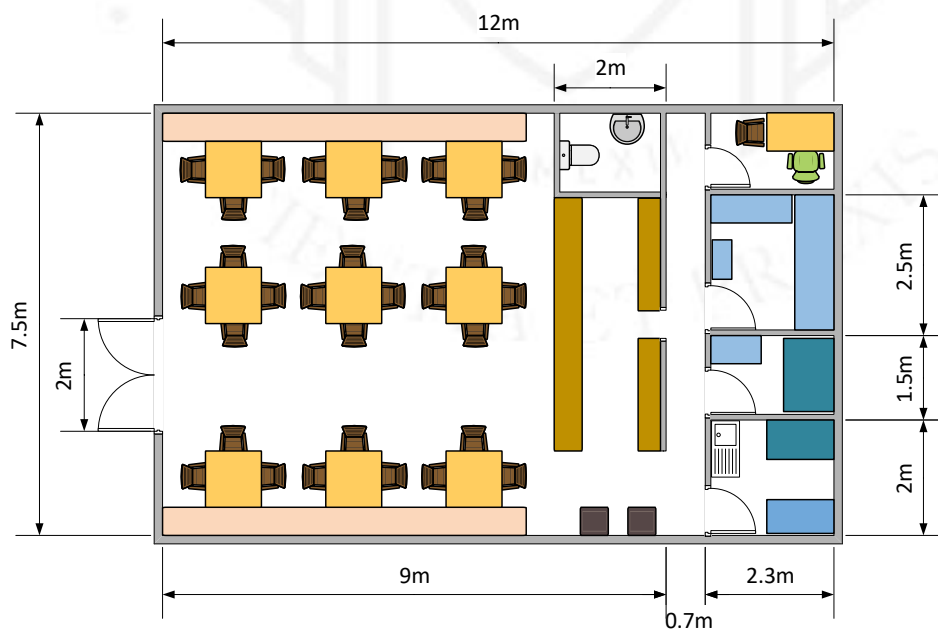
5.11.1 Disposición general

El área total de Cereal Bites es de 90 metros cuadrados, un stand rectangular de 7.5 metros de frontis por 12 metros. En el área de atención se ubican 9 mesas, 30 sillas y 2 sofás largos, pegados a las paredes. También está la barra de atención, donde se ubicarán 3 operarios y 2 rejillas para poder depositar las bandejas sucias luego de concluir con el servicio. En el back office se encuentran 3 almacenes; uno para el menaje, otro para los lácteos y frutas y otro para los cereales y “toppings”. Además, está la oficina para el administrador y un baño para uso de los trabajadores.

A continuación, se presenta el plano explicado, a escala 1:100.

Figura 5.2

Disposición de la cafetería



5.11.2 Disposición de detalle

Para la zona de atención al público se cuenta con 64.5 metros cuadrados. Esto supone toda la zona de mesas, la zona de dejar bandejas y la zona de la barra, donde los operarios atienden a los clientes. La barra donde se ubican los trabajadores cuenta con diversos compartimentos con cereales y lácteos, tanto en la porción que los separa de los clientes como en la parte pegada a la pared. En esa segunda parte de la barra estarán los “toppings” y otros cereales. A continuación, se detalla las características del mobiliario ubicado en dicha área.

Tabla 5.26

Mobiliario zona atención a clientes

Mobiliario	Cantidad	Tamaño (largo x ancho en metros)
Mesa	9	1 x 1
Silla	30	0.5 x 0.5
Sofá	2	6.5 x 0.5
Rejilla para bandejas	2	0.5 x 0.5
Parte frontal de la barra	1	4.5 x 0.5
Parte posterior de la barra	2	2 x 0.35

El baño cuenta con un área de 3 metros cuadrados, 1.5m x 2m. La oficina es de 1.5m x 2.3m y cuenta con un escritorio de 1.2m x 0.68m.

El almacén de cereales se encuentra al lado de las oficinas, el de lácteos al medio y el de menaje en la esquina. El de cereales cuenta con un área de 2.5m x 2.3m, ahí se ubican 3 estantes de diversos tamaños; uno de 2.4m x 0.7m, otro de 1.45m x 0.5m y otro de 0.5m x 0.35m. El almacén de frescos cuenta con 2 congeladores, pintados de turquesa en el plano, y con un estante. Los frigoríficos miden 0.9m x 0.65m y el estante 0.9m x 0.5m. Por último, el de menaje cuenta con un lavaplatos de 1.2m x 0.7m, un lavabo de 1m x 0.5m y un estante de 1.2m x 0.6m.

5.12 Cronograma de implementación del proyecto

Tabla 5.27

Cronograma de implementación del proyecto

Actividad	Plazo en semanas	Mes 1				Mes 2				
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
Alquiler del local	4	■	■	■	■					
Gestión de licencias y permisos	5	■	■	■	■	■				
Decoración del local y remodelación	3				■	■	■			
Compra de mobiliario y menaje	3			■	■	■				
Contratación de empleados	4	■	■	■	■					
Capacitaciones	1				■					
Campaña de marketing para lanzamiento	5				■	■	■	■	■	
Inauguración y marcha blanca	2								■	■

CAPÍTULO VI: ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA

6.1 Formación de la organización empresarial

La cafetería contará con un administrador, cuya oficina se encontrará en la parte posterior del local. Esta persona se encargará de la contabilidad del local, campañas de marketing, así como de responder por los niveles de ventas y nivel de atención de servicio. Su puesto requerirá de estudios universitarios completos en carreras como administración, ingeniería industrial o afines. Además, se contará con un asistente que apoye al administrador en los temas de ventas, supervisión a operarios y correcta operación del local, así como inspecciones de calidad. Este debe tener una carrera técnica en administración, contabilidad o afines.

Se contará con 5 empleados por cada turno. Estos no requieren de estudios universitarios ni técnicos ya que sus puestos son de alta flexibilidad. Ellos rotarán de función dependiendo de qué estación requiera más apoyo. En el esquema de funcionamiento óptimo se cuenta con dos operarios en el armado de pedidos, uno en la caja, uno encargándose de la limpieza del local y otro en el almacén, abasteciendo al área de armado de pedido, y lavado de utensilios.

Se capacitará a los 10 empleados que rotan por los diversos turnos para poder cumplir cualquiera de las labores en mención, así como para poder realizar la apertura y cierre del día en caso el administrador y el asistente no se encuentren.

Para el mes de periodo preoperativo se contratará a 2 operarios con sueldo de S/ 1 000. También se contratará al administrador con 1 mes de anticipación. Los sueldos de dichos empleados se incluyeron en los activos intangibles. El resto de la planilla se incorporará a la operación el primer mes de funcionamiento.

6.2 Requerimiento de personal directivo, administrativo y de servicios; y funciones generales de los principales puestos

Para el caso de la parte administrativa se contará con dos trabajadores: el administrador y asistente. El primero debe tener carrera universitaria completa de administración,

ingeniería industrial o afines. Preferible experiencia laboral en áreas comerciales, ventas o administrativas. Esta persona se encargará de mantener registro de las ventas, así como su proyección. También se encargará de procesar la data de las encuestas de satisfacción a clientes y de mantener la contabilidad de la cafetería. El asistente apoyará en los temas de manejo de ventas, supervisión de las cajas e inspecciones de calidad. Este debe tener una carrera técnica en administración o contabilidad.

Los operarios solo requieren tener secundaria completa. No se requiere conocimientos administrativos ni técnicos puesto que se realizarán capacitaciones para las funciones que deben cumplir. De los puestos mencionados, el armado de pedido y almacén se consideran como parte de la operación. Los roles de limpieza y caja se consideran como parte de ventas.

De acuerdo con la estación, se detallan las siguientes funciones:

- Armado de pedido: Atender al cliente siempre sonriente, el buen servicio es una prioridad en Cereal Bites. Primero debe saludar y preguntar al cliente como desea armar el pedido. Luego, preguntar el tamaño de tazón, tipo de leche, cereal, “toppings” y si el cliente desea colorear el lácteo. Mientras el cliente va respondiendo este debe armar el pedido sobre una bandeja de acuerdo con los requerimientos del consumidor. Además, debe llenar el papel de la bandeja con la información del pedido, para facilitar el trabajo en la estación de caja. En la tabla 5.1 se ejemplificó el formato de esta.
- Caja: Este empleado también tiene trato directo con el cliente, por lo que también debe priorizar la calidad de la atención. En la bandeja puede observar la descripción del pedido, previamente marcada por el operario en armado de pedido. Con esta información pulsa los botones requeridos en la caja y el sistema operativo arroja el precio de acuerdo con las especificaciones del pedido. El colaborador debe indicar el precio al cliente y preguntar el método de pago. Seguido de preguntar si desea boleta o factura. Luego de realizar el cobro y dar el vuelto o devolver la tarjeta debe entregar el recibo y desearle al cliente que disfrute su plato.
- Limpieza: El personal de limpieza se encargará de recoger las bandejas que los clientes dejen en las mesas en vez de en las rejillas (para llevarlas a las rejillas), así como de asear la mesa que acaba de ser desocupada. También atenderá cualquier emergencia ligada a caídas de bandejas, derrame de

líquidos, etc. Además, se encargará, junto a la persona del almacén, de administrar la cola en caso el local este lleno. Esto quiere decir, indicarles a los clientes que lleguen que deben esperar a tener disponibilidad de mesa para poder realizar su pedido.

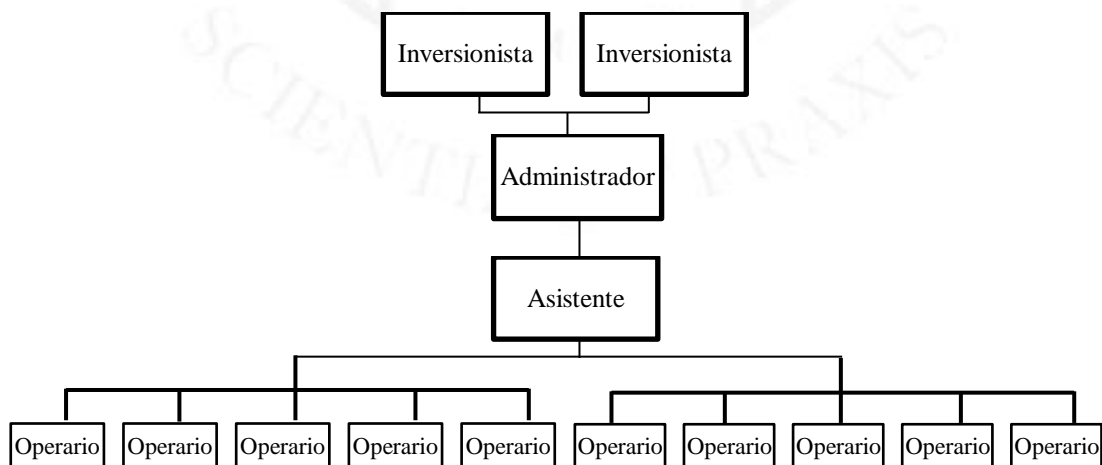
- Almacén: La persona encargada del almacén debe reponer los cereales, “toppings” y lácteos que se acaben, cada vez que los armadores de pedido se lo indiquen. También se encargará de llevar las bandejas de la rejilla al lavaplatos para que haya menaje limpio disponible y el sucio no se acumule. Por último, junto al encargado de limpieza, se encargará de administrar la cola en caso el local este lleno.
- Periodo preoperativo: El administrador será capacitado en el mes previo a la apertura. Los operarios ayudarán con la instalación del local, serán capacitados y serán los encargados de atender en las pruebas previas a la apertura.

6.3 Esquema de la estructura organizacional

Para realizar el organigrama se separó a los encargados de atender directamente a los clientes en los dos turnos en los que operarán. En el organigrama también se incluye a los inversionistas del proyecto, quienes son los dueños.

Figura 6.1

Estructura organizacional



CAPÍTULO VII: PRESUPUESTOS Y EVALUACIÓN DEL PROYECTO

7.1 Inversiones

7.1.1 Estimación de las inversiones de largo plazo (tangibles e intangibles)

Se divide la inversión a largo plazo en activos intangibles y activos tangibles. A continuación, se detalla cada componente. También se detalla los componentes de la instalación y acondicionamiento del local, así como los gastos preoperativos. Estos se componen por los sueldos del personal contratado en el periodo preoperativo y los insumos requeridos para este, calculados sobre 3 000 tazones.

Tabla 7.1

Activos intangibles

Rubro	Monto
Licencias, permisos y notaría	3 000
Gastos preoperativos	35 402
TOTAL	38 402

El periodo preoperativo consta de 8 semanas, las cuatro primeras servirán para los trámites notariales, licencias, arrendar el local, entre otros. En las siguientes cuatro se contratará a 2 operarios y al administrador, se decorará y ambientará el local, e inaugurar una marcha blanca con un mes de anticipación. Por ello, se debe incluir los costos de arrendamiento y servicios por 1 mes. Además, se ofrecerá un total de 3 000 platos gratis a los primeros compradores, a “influencers” y a través de cupones canjeables que se entregarán en lugares estratégicos. Para esto también se contempla un gasto en publicidad.

Tabla 7.2*Detalle de periodo preoperativo*

Sueldo operarios	2 000
Sueldo administrador	3 000
Platos campaña lanzamiento	5 097
Alquiler local 1 mes	24 775
Servicios del local	530
Gastos publicidad	3 000
TOTAL	35 402

Tabla 7.3*Activos tangibles*

Rubro	Cantidad	Precio Unitario	Monto
MOBILIARIO			
Mesas de 4	9	100	900
Sillas	35	35	1 225
Barra de atención	1	350	350
Sillón largo	2	150	300
Escritorio oficina	1	350	350
Estante oficina	2	300	600
Sillas oficina	2	100	200
Rejas para bandejas	2	400	800
Pizarra	1	150	150
Decoración	1	10 000	10 000
Luces de emergencia	2	70	140
Extintor	2	100	200
Señal piso mojado	1	25	25
Basurero con tapa	2	130	260
Basurero clientes	1	100	100
Útiles oficina	1	60	60
Instalación piso	1	6 000	6 000
EQUIPOS			
Caja Registradora	2	1 250	2 500
Impresora de Tickets	2	250	500
Gaveta de dinero	2	150	300

(Continúa)

(Continuación)

Rubro	Cantidad	Precio Unitario	Monto
Máquina lavavajillas	1	2 500	2 500
Refrigerador	2	1 800	3 600
Laptop	2	2 000	4 000
Termómetro digital	1	35	35
MATERIAL DEL SERVICIO			
Tazones	120	3	360
Jarritos para lácteos	75	3	225
Cubiertos	135	2	270
Bandejas	65	5	325
		SUMA	36 275

La inversión total a largo plazo es de S/ 74 677.

7.1.2 Estimación de las inversiones de corto plazo (capital de trabajo)

Para estimar el capital de trabajo se realizó el flujo de caja del primer mes, para determinar que costos se requieren para iniciar con el funcionamiento de la cafetería.

Tabla 7.4

Flujo de caja primer mes

	Mes 1	
Ingresos	Ventas (Unidades)	10 477
	Ingreso al contado	50 343
	Ingreso POS	45 309
	Ingreso Total	95 651
	Materia Prima	32 805
Egresos	Gastos Generales	29 934
	Mano de obra Directa	6 540
	CIF	9 782
	Interés Deuda	0
	Amortización Deuda	0
	IR	0
	Total Egresos	79 061

(Continúa)

(Continuación)

Saldo Inicial	65 953
(+) Ingresos	95 651
(-) Egresos	79 061
Saldo Final	82 543

Ya que, con los ingresos del mes, el saldo final da positivo, se considera necesario solo disponer del capital de trabajo para iniciar las operaciones el primer mes. La planilla y los servicios se pagan al finalizar el mes, por lo que no se requieren al iniciar la operación. Los costos en los que se incurrirá para iniciar son la materia prima y la garantía del local. Ya que la materia prima se compra de manera quincenal, para iniciar se requiere de S/ 16 403, esto va a la partida de inventario. La garantía del local es el equivalente a 2 cuotas de alquiler, esto es de S/ 49 550. Al sumar ambos montos se obtiene un capital de trabajo de S/ 65 953.

7.2 Costos de las operaciones del servicio

Para determinar el costo total de producción se tomó en cuenta la materia prima, los insumos, mano de obra directa y diversos costos indirectos de fabricación explicados más adelante.

7.2.1 Costos de materiales del servicio

Los materiales directos por considerar son la leche, yogur, cereal y “toppings”. En la siguiente tabla se detallan los costos por litro y kilogramo respectivamente. Para el caso del cereal se realizó un promedio de costos de las cajas de 480g (formato más vendido) y se llevó a 1kg. Para los “toppings” se tomó como referencia los más solicitados en la encuesta y se promedió su costo, llevándolo luego a kg.

Tabla 7.5*Costo de materia prima*

Materia prima	Unidad	Costo (soles)
Leche	Litro	3.00
Yogur	Litro	6
Cereal	Kg	37.5
Toppings	Kg	6

Para el requerimiento anual se utilizaron los datos del plan de operaciones, capítulo 5. Utilizando los costos de la anterior tabla se presentan los costos anuales de toda la materia prima.

Tabla 7.6*Costo de materia prima proyectado*

Insumo	Año	1	2	3	4	5
Leche	Litros	8 961	9 052	9 143	9 235	9 328
	Costo	26 884	27 155	27 429	27 706	27 985
Yogur	Litros	21 967	22 188	22 412	22 638	22 867
	Costo	131 801	133 130	134 472	135 829	137 199
Cereal	Kg	6 186	6 248	6 311	6 375	6 439
	Costo	231 961	234 300	236 663	239 051	241 462
Toppings	Kg	503	508	513	518	523
	Costo	3 017	3 048	3 079	3 110	3 141
Costo Total		S/ 393 663	S/ 397 633	S/ 401 643	S/ 405 695	S/ 409 788

A continuación, se detallará el requerimiento de ciertos insumos los cuales se incluyen como costos indirectos de fabricación. (CIF). Para ello, se utilizó el precio del mercado para las unidades respectivas de cada insumo. La proyección de unidades se obtiene también del plan de operaciones. En la tabla 7.8 se proyecta para los siguientes 5 años.

Tabla 7.7*Costo de insumos*

Insumo	Requerimiento Anual	Unidad	Costo	Costo anual
Servilletas	230	millar	3.66	920
Papel para bandejas	115 200	unidad	0.09	11 520
			TOTAL	S/ 12 440

Tabla 7.8*Costo de insumos proyectado*

Insumo	Año	1	2	3	4	5
Servilletas	Unidades	251	254	257	259	262
	Costo	920	928	936	944	952
Papel para bandejas	Unidades	125 724	126 992	128 273	129 567	130 874
	Costo	11 520	11 635	11 750	11 865	11 980
COSTO TOTAL		S/ 12 440	S/ 12 563	S/ 12 686	S/ 12 809	S/ 12 932

7.2.2 Costos de los servicios

Entre la lista de servicios se incluyeron los básicos de alquiler, electricidad y agua: únicamente los que corresponden al área de producción puesto que lo demás se verá plasmado como parte de los gastos en el siguiente capítulo. La cafetería está ubicada en el Jockey Plaza, centro comercial que ya cuenta con wifi, motivo por el cual no es necesario adquirir este servicio. Además, se contempla el servicio de lavandería el cual se encargará del lavado de los uniformes de los trabajadores.

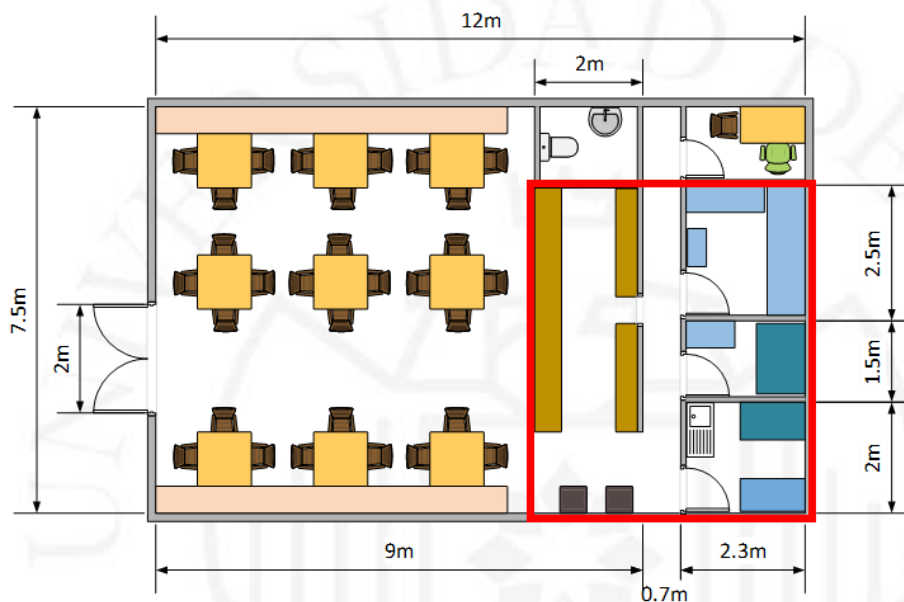
Ya que no toda el área del local es destinada a ofrecer el servicio, una parte de esta no se considera en los costos sino en gastos administrativos. La distribución se realizó de la siguiente manera.

La zona de atención al cliente, la cual incluye el espacio donde se prepara el pedido y donde cancela el mismo, se considera como área de producción. Esto se debe a que en esta zona se prepara el producto que la cafetería ofrece. También se incluyen en el área de producción los almacenes y el pasillo que sirve para conectarlos, puesto que ahí se almacenan los materiales requeridos para brindar el servicio.

Por otro lado, la oficina que comparten el administrador y su asistente, incluido el baño que se encuentra al lado, se tomaron en cuenta como parte del área destinada a gastos y no en los costos. Todo espacio donde el cliente consume el producto se considera área de ventas, por lo que también se suma al gasto. A continuación, se muestra bordeada en rojo el área de producción.

Figura 7.1

Área de producción en el plano



El área comprendida dentro del perímetro delimitado es de 30m^2 . A continuación, se muestra la distribución del área en costos y gastos, donde producción supone $1/3$ del total.

Tabla 7.9

Distribución del área

Área de producción	30m^2
Área de administración y ventas	60m^2
Total	90m^2

A continuación, los costos obtenidos luego de haber multiplicado por $1/3$ a todos los servicios menos telefonía, ya que este es un gasto netamente administrativo.

Tabla 7.10*Costo mensual y anual de los servicios*

Servicio	Costo mensual	Costo anual
Electricidad	100	1 200
Agua	67	800
Alquiler	8 258	99 101
Lavandería	320	3 840
TOTAL	8 745	104 941

El costo del alquiler se obtiene al multiplicar \$80 (costo por metro cuadrado) por los 30m² del área de producción y por el tipo de cambio referencial de compra, 3.441, obtenido de la SUNAT el 3 de marzo del 2020. Los demás servicios se especifican en el capítulo 5.9.

7.2.3 Costo del personal

Se cuenta con 10 operarios que trabajarán en 2 turnos distintos, por lo que siempre se tendrá en la cafetería a 5 trabajadores. Sin embargo, la distribución de estos para fines de cálculo se volverá a hacer según las 2 áreas anteriormente mencionadas. En la siguiente tabla se detallan los sueldos de cada operario, así como sus gratificaciones, CTS y aportes a Essalud para aquellos que corresponden al área de producción.

Tabla 7.11*Mano de obra directa*

Puesto	Cantidad	Sueldo mensual	Total mensual
Armado de pedido	4	1 000	4 000
Almacén	2	1 000	2 000
Total mensual			6 000
Total anual			72 000
Gratificaciones			6 000
CTS			3 500
Aportes Essalud			6 480
Total anual real			87 980

7.3 Presupuestos de ingresos y egresos

7.3.1 Presupuesto de ingreso por ventas

Para el presupuesto de ventas se utilizó la demanda proyectada y el precio determinado en el punto de equilibrio tomando en cuenta las tendencias de consumo de los clientes.

Tabla 7.12

Presupuesto de ingreso por ventas

RUBRO	UNIDAD	AÑO				
		1	2	3	4	5
Ventas	Tazones	125 724	126 992	128 273	129 567	130 874
Precio SIN IGV	S/. x Tazón	9.61	9.61	9.61	9.61	9.61
Ventas SIN IGV	S/.	1 203 195	1 220 414	1 232 723	1 245 158	1 257 721

7.3.2 Presupuesto de costos del servicio

En adición a los costos calculados en el punto 7.2, y muy importante: según las áreas a las que pertenecen, se calculó la depreciación de todo el equipo, para incluir solo la fabril en el costo de producción. Con todos estos datos se calcula el costo total de producción.

Tabla 7.13

Depreciación

Activo fijo tangible	Importe	%	AÑO					Dep. total	Valor residual
	PEN	Dep.	1	2	3	4	5		
Equipos	10 135	10%	1 014	1 014	1 014	1 014	1 014	5 068	5 068
Material de servicio	325	10%	33	33	33	33	33	163	163
Mobiliario	320	10%	32	32	32	32	32	160	160
Deprec. Fabril	10 780		1 078	1 078	1 078	1 078	1 078	5 390	5 390
Equipos	0	10%	0	0	0	0	0	0	0
Material de servicio	855	10%	86	86	86	86	86	428	428
Mobiliario	10 540	10%	1 054	1 054	1 054	1 054	1 054	5 270	5 270

(Continúa)

(Continuación)

Activo fijo tangible	Importe	%	AÑO					Dep. total	Valor residual
	PEN	Dep.	1	2	3	4	5		
Deprec. No Fabril	11 395		1 140	1 140	1 140	1 140	1 140	5 698	5 698
TOTAL	22 175		2 218	2 218	2 218	2 218	2 218	11 088	11 088

El 10% de depreciación se obtuvo de la página de la SUNAT, corresponde a la tasa indicada para “maquinaria y equipo adquirido a partir del 1.1.1991”.

Tabla 7.14

Presupuesto de costos

	1	2	3	4	5
Materia Prima	393 663	397 633	401 643	405 695	409 788
Mano de Obra Directa	87 980	87 980	87 980	87 980	87 980
Depreciación Fabril	1 078	1 078	1 078	1 078	1 078
Costos Indirectos de Fabricación	117 381	117 504	117 627	117 750	117 873
COSTO TOTAL DE PRODUCCIÓN	600 102	604 195	608 328	612 503	616 719

7.3.3 Presupuesto operativo de gastos generales

Se cuenta con un administrador y su asistente para las operaciones de Cereal Bites. Además, un encargado de la limpieza y el cajero, considerados como parte del personal cuyos sueldos y demás consideraciones serán parte del gasto administrativo y de ventas. En la siguiente tabla se detalla el sueldo de estos colaboradores, así como sus gratificaciones, CTS y aportes a Essalud.

Tabla 7.15

Sueldo del personal administrativo

Puesto	Cantidad	Sueldo mensual	Total mensual
Administrador	1	3 000	3 000
Asistente	1	1 800	1 800

(Continúa)

(Continuación)

Puesto	Cantidad	Sueldo mensual	Total mensual
Cajero	2	1 000	2 000
Limpieza	2	1 000	2 000
		Total Mensual	8 800
		Total Anual	105 600
		Gratificaciones	8 800
		CTS	5 133
		Aportes Essalud	9 504
		Total Anual Real	129 037

La depreciación de no fabriles se toma de la tabla 7.13. En la siguiente tabla se determina la amortización de intangibles.

Tabla 7.16

Amortización de intangibles

Activo fijo intangible	Importe	%	AÑO					Amort. total	Valor residual
	(PEN)	Amort	1	2	3	4	5		
Licencias, permisos y notaría	3 000	10%	300	300	300	300	300	1 500	1 500
Gastos pre operativos	35 402	10%	3 540	3 540	3 540	3 540	3 540	17 701	17 701
TOTAL	38 402		3 840	3 840	3 840	3 840	3 840	19 201	19 201

Para los gastos de publicidad, se consideran las invitaciones a “influencers”, el mantenimiento de redes sociales con un “community manager” (gestor de comunidades), anuncios en redes sociales, merchandising, cupones y publicidad en YouTube. Para este último se estima que, para tener un alcance de 10 000 niños mensuales, a razón de 5 centavos por persona que ve un anuncio, en costo mensual es de S/ 500 soles y el anual de S/ 6 000. En la siguiente tabla el detalle.

Tabla 7.17*Gastos de publicidad*

Rubro	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Invitación a influencers	12 000	10 000	6 000	4 000	4 000
CM redes sociales	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000
Anuncios en redes sociales	3 600	3 600	3 600	3 600	3 600
Cupones - merchandising	4 000	3 000	2 000	2 000	2 000
Anuncios YouTube	3 600	3 600	3 600	3 600	3 600
SUMA	28 000	25 000	20 000	18 000	18 000

Dentro de los gastos también se presupuestaron los uniformes y equipos de protección personal para los empleados, estos se enlistan a continuación. La compra de uniformes se realiza de manera anual, la de EPP cada 2 años.

Tabla 7.18*Uniformes y EPP*

	Cantidad	Precio Unitario
Mandil	20	25
Gorro de cocina	20	7
Botas aislantes	3	50
Guantes aislantes	3	40

Tabla 7.19*Costos anuales de uniformes y EPP*

Equipos de protección personal y uniformes	Monto Año 1	Monto Año 2	Monto año 3	Monto año 4	Monto año 5
Mandil	500	500	500	500	500
Gorro de cocina	140	140	140	140	140
Botas aislantes	150		150		150
Guantes aislantes	120		120		120
	910	640	910	640	910

Para el alquiler, al igual que en los costos, se toma el valor de \$80 por metro cuadrado para el área de administración y ventas, como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 7.20*Alquiler área de administración y ventas*

Área (m ²)	Costo metro cuadrado USD	Tipo de cambio	Costo total anual S/
60	\$ 80.00	3.441	198 202

Para hallar los gastos administrativos y de ventas totales se tomó la amortización de la tabla 7.16, la depreciación de no fabriles de la tabla 7.13, los sueldos administrativos de la tabla 7.15, el mantenimiento de la tabla 5.17, los gastos de publicidad de la tabla 7.17, los EPP y Uniformes de la tabla 7.19 y el alquiler de la tabla 7.20. El software de ventas tiene un costo de 100 soles mensuales, lo que supone S/ 1 200 anuales. Además, se realizarán 2 capacitaciones de calidad y 2 de Seguridad y Salud en el Trabajo, como se indicó en los puntos 5.4 y 5.6, cada capacitación tendrá un costo de S/ 150, lo que supone S/ 600 anuales.

Para los servicios de teléfono, agua y electricidad se tomaron los valores de la tabla 5.25. En el caso del teléfono, el costo integral va en gastos, en cambio para la luz y agua se toman 2/3 del monto total, ya que el área asignada a administración y ventas es de 2/3 del área total del local, el monto restante se consideró en la tabla 7.10 como costos de producción.

Tabla 7.21*Presupuesto operativo de gastos*

RUBRO	AÑO				
	1	2	3	4	5
Gastos Adm. Y Ventas	364 413	361 143	356 413	354 143	354 413
Alquiler local	198 202	198 202	198 202	198 202	198 202
Sueldos administrativos	129 037	129 037	129 037	129 037	129 037
Mantenimiento de equipos	2 104	2 104	2 104	2 104	2 104
Gastos Publicidad	28 000	25 000	20 000	18 000	18 000
Software de ventas	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200
Luz	2 400	2 400	2 400	2 400	2 400
Agua	1 600	1 600	1 600	1 600	1 600
Teléfono	360	360	360	360	360
Capacitaciones calidad y SST	600	600	600	600	600

(Continúa)

(Continuación)

RUBRO	AÑO				
	1	2	3	4	5
EPP y Uniformes	910	640	910	640	910
Depreciación No Fabril	1 140	1 140	1 140	1 140	1 140
Amortización Intangibles	3 840	3 840	3 840	3 840	3 840
Total Gastos Generales	369 393	366 123	361 393	359 123	359 393

7.4 Presupuestos financieros

7.4.1 Presupuesto de servicio de deuda

Para el financiamiento del 70% de la inversión total se adquiere un préstamo de TEA 12% y pago en cuotas fijas. Esta tasa referencial es del Banco de Crédito del Perú, banco al cual se solicitaría el préstamo a 5 años. A continuación, se muestran los pagos a realizar anualmente para amortizar la deuda y el gasto financiero que esta genera.

Tabla 7.22

Presupuesto de deuda

Año	Saldo Inicial	Amortización	Interés	Cuota	Saldo final
1	98 441	15 496	11 813	27 308	82 945
2	82 945	17 355	9 953	27 308	65 590
3	65 590	19 438	7 871	27 308	46 153
4	46 153	21 770	5 538	27 308	24 383
5	24 383	24 383	2 926	27 308	0

7.4.2 Presupuesto de Estado de Resultados

Tabla 7.23

Estado de Resultados Económico

Año	1	2	3	4	5
Ventas Netas	1 203 195	1 220 414	1 232 723	1 245 158	1 257 721
- Costo de producción	(600 102)	(604 195)	(608 328)	(612 503)	(616 719)
Utilidad Bruta	603 093	616 220	624 395	632 655	641 002
- Gastos generales	(369 393)	(366 123)	(361 393)	(359 123)	(359 393)
Utilidad Operativa	233 700	250 097	263 002	273 533	281 609
+ Valor mercado					8 316
- Valor en libros					(30 288)
Utilidad antes de impuestos	233 700	250 097	263 002	273 533	259 636
- Impuesto a la renta	(68 942)	(73 779)	(77 586)	(80 692)	(76 593)
Utilidad Neta	164 759	176 318	185 416	192 841	183 044
Reserva legal	8 438				
Utilidad Disponible	156 321	176 318	185 416	192 841	183 044

Tabla 7.24

Estado de Resultados Financiero

Año	1	2	3	4	5
Ventas Netas	1 203 195	1 220 414	1 232 723	1 245 158	1 257 721
- Costo de producción	(600 102)	(604 195)	(608 328)	(612 503)	(616 719)
Utilidad Bruta	603 093	616 220	624 395	632 655	641 002
- Gastos generales	(369 393)	(366 123)	(361 393)	(359 123)	(359 393)
Utilidad Operativa	233 700	250 097	263 002	273 533	281 609
- Gastos financieros	(11 813)	(9 953)	(7 871)	(5 538)	(2 926)
+ Valor mercado					8 316
- Valor en libros					(30 288)
Utilidad antes de impuestos	221 888	240 143	255 131	267 995	256 710
- Impuesto a la renta	(65 457)	(70 842)	(75 264)	(79 058)	(75 730)
Utilidad Neta	156 431	169 301	179 868	188 936	180 981
Reserva legal	(8 438)				
Utilidad Disponible	147 993	169 301	179 868	188 936	180 981

Para el valor de mercado se considera el 75% del valor residual de los activos tangibles.

7.4.3 Presupuesto de Estado de Situación Financiera

Se realizó el estado de situación financiera para el inicio del proyecto y el final de cada año. Además, se analizaron los principales indicadores para cada año. A continuación, se muestra el estado de situación financiera a inicio del proyecto y los ratios correspondientes a los 5 años de operación. No se calculó la razón ácida ya que no se cuenta con inventarios que superen los 15 días. Tampoco se pudo calcular la razón corriente por no contar con deuda a corto plazo. Cabe resaltar que el capital de trabajo se compone de la suma del inventario y la garantía.

Tabla 7.25

Estado de situación financiera inicio del proyecto

CEREAL BITES
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA AL 1 DE ENERO AÑO 1

Activos		Pasivos y patrimonio	
Inventario	16 403	Corto plazo	0
Garantía	49 550	Largo plazo	98 441
Activos tangibles	36 275	Total Pasivos	98 441
Activos intangibles	38 402	Capital social	42 189
		Total Patrimonio	42 189
Total Activos	140 630	Total Pasivo y Patrimonio	140 630

Tabla 7.26

Ratios de solvencia

Año	0	1	2	3	4	5
Endeudamiento total	2.33	0.42	0.18	0.08	0.03	-

Tabla 7.27

Ratios de rentabilidad

Año	1	2	3	4	5
Rentabilidad bruta	50.12%	50.49%	50.65%	50.81%	50.97%
Rentabilidad operativa	19.42%	20.49%	21.34%	21.97%	22.39%
Rentabilidad neta	13.00%	13.87%	14.59%	15.17%	14.39%
ROE	78.76%	59.77%	39.28%	29.42%	21.88%
ROI / ROA	55.56%	47.35%	35.01%	27.89%	21.56%

7.5 Flujo de fondos netos

7.5.1 Flujo de fondos netos económicos

Tabla 7.28

Flujo económico

Año	0	1	2	3	4	5
Utilidad Neta		147 993	169 301	179 868	188 936	180 981
+ Amort. de intangibles		3 840	3 840	3 840	3 840	3 840
+ Dep. fabril y no fabril		2 218	2 218	2 218	2 218	2 218
+ Gastos financieros		8 328	7 017	5 549	3 905	2 063
+ Valor en libros						30 288
+ Capital de trabajo						65 953
- Inversión	(140 630)					
Flujo económico	(140 630)	162 379	182 376	191 474	198 898	285 343

7.5.2 Flujo de fondos netos financieros

Tabla 7.29

Flujo financiero

Año	0	1	2	3	4	5
Utilidad Neta		147 993	169 301	179 868	188 936	180 981
+ Amort. de intangibles		3 840	3 840	3 840	3 840	3 840
+ Dep. fabril y no fabril		2 218	2 218	2 218	2 218	2 218
- Amort. préstamo		(15 496)	(17 355)	(19 438)	(21 770)	(24 383)
+ Valor en libros						30 288
+ Capital de trabajo						65 953

(Continúa)

(Continuación)

Año	0	1	2	3	4	5
- Inversión	(140 630)					
+ Préstamo	98 441					
Flujo Financiero	(42 189)	138 555	158 004	166 488	173 224	258 897

Elaboración propia

7.6 Evaluación Económica y Financiera

Posterior a la elaboración de los flujos de fondos se realiza la evaluación económica y financiera con los indicadores de valor actual neto (VAN), tasa interna de retorno (TIR), relación beneficio costo y periodo de recuero para determinar la viabilidad del proyecto. Se trabajó con un COK de 19% para la evaluación de ambos flujos.

Para el cálculo del COK, se utiliza la fórmula de “ $COK=Rf+B(Rm-Rf)$ ”. Donde Rf es la tasa libre de riesgo, Rm la prima por riesgo de mercado y B el Beta apalancado. Los primeros 2 datos se obtienen con “Bloomer”.

Tabla 7.30

Rf y Rm

Rf	5.66%	Promedio últimos 5 años de la tasa de deuda en Perú a 10 años.
Rm	12.30%	Referente el retorno de mercado de la bolsa de valores de Lima en los últimos 5 años.

Nota. Información obtenida de Bloomer, 2020

Para el cálculo del Beta apalancado se toma el dato de un Beta de damodaran, este es de 0.74. A este se le aplica la ecuación llamada: “ $B_l=B_u(1+(1-T)*(D/E))$ ”. B_u es el Beta de damodaran; T el impuesto a la renta, 0.295; del total de deuda financiera, 98 441; y E el patrimonio, 42 189. Para que el Beta guarde relación con el proyecto.

$$1.96 = 0.74 \times (1 + (1 - 0.295) \times (98\,441 \div 42\,189))$$

Con el Beta apalancado de 1.96 se puede aplicar la fórmula para hallar el COK.

$$18.66\% = 5.66\% + 1.96 \times (12.30\% - 5.66\%)$$

7.6.1 Evaluación económica: VAN, TIR B/C, PR

Tabla 7.31

Evaluación económica

VAN	461 946
TIR	122%
B/C	4.28
PR	1 año, 9 días

7.6.2 Evaluación financiera: VAN TIR, B/C, PR

Tabla 7.32

Evaluación Financiera

VAN	483 855
TIR	340%
B/C	12.47
PR	4 meses, 11 días

7.6.3 Análisis de los resultados económicos y financieros del proyecto

En primer lugar, del análisis económico se puede determinar que el proyecto es viable. El VAN es mayor a 0, por lo que se recupera la inversión y hay ganancias. El período de recupero es de un año. El TIR es mayor a 0 y mayor al COK. La relación beneficio costo es mayor a 1.

En segundo lugar, del análisis financiero se puede determinar también que el proyecto es viable. El VAN es mayor a 0 y el período de recupero es de 4 meses. El TIR es mayor a 0 y mayor al COK. La relación beneficio costo también es mayor a 1.

7.6.4 Análisis de sensibilidad del proyecto

Para el análisis de sensibilidad del proyecto se trabajó con el programa “risk simulator”. Los resultados ponen como la variable más significativa al precio del plato. Las siguientes son el tipo de cambio aplicado al pago del arrendamiento y el costo de las cajas de cereal. Como se puede ver, el precio tiene un impacto más significativo.

Figura 7.2

Tornado Risk Simulator

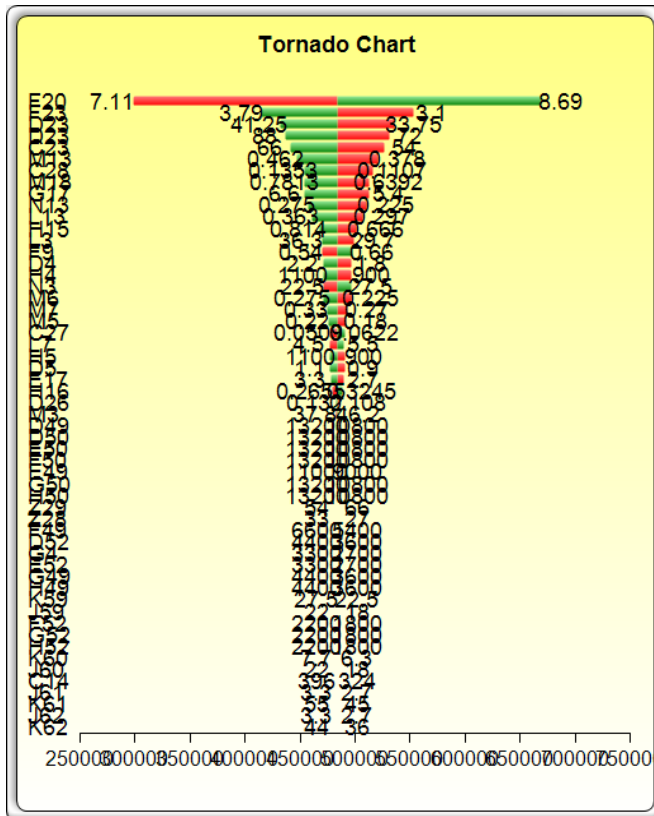
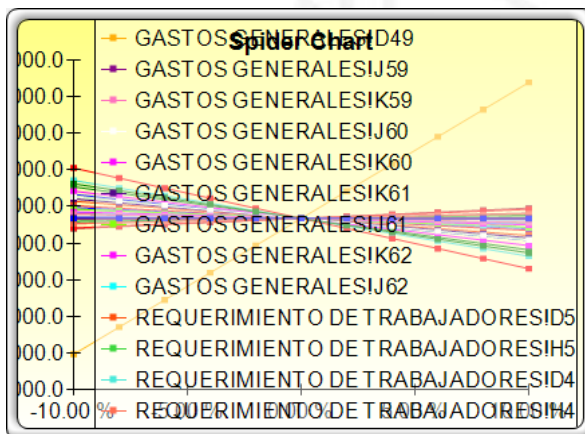


Figura 7.3

Análisis risk simulator



Elaboración propia

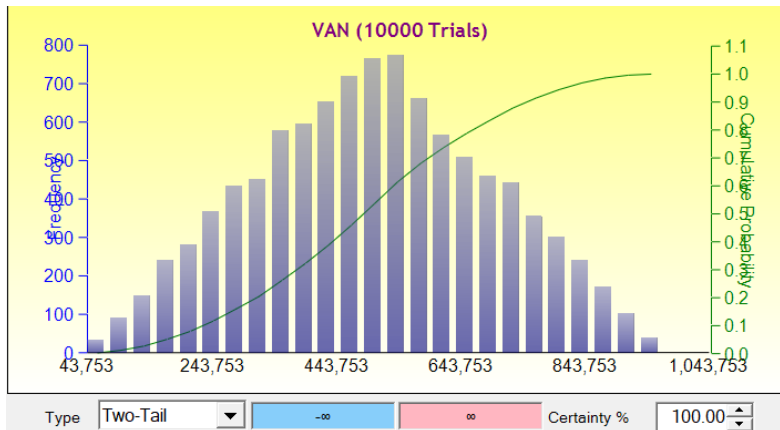
Tabla 7.33*Principales variables en risk simulator*

Precedent Cell	Base Value: 483854.717725104			Input Changes		
	Output Downside	Output Upside	Effective Range	Input Downside	Input Upside	Base Case Value
Precio base del platillo	298147.61	669561.83	371414.23	7.11	8.69	7.90
Tipo de cambio para el alquiler	552593.47	415115.96	137477.51	3.10	3.79	3.44
Costo de las cajas de cereal	535543.70	432165.73	103377.97	33.75	41.25	37.50
Costo del metro cuadrado en el jockey (alquiler)	531068.47	436640.97	94427.50	72.00	88.00	80.00
Área del local (alquiler)	526904.74	440804.70	86100.03	54.00	66.00	60.00
Porcentaje de personas que consumirían envase mediano	521009.98	446699.46	74310.52	0.38	0.46	0.42
Tasa de retorno del mercado usada para el COK	516635.80	454022.71	62613.09	0.11	0.14	0.12
Porcentaje de personas que consumirían yogur	513224.50	454484.94	58739.56	0.64	0.78	0.71
Costo del yogur	513224.50	454484.94	58739.56	5.40	6.60	6.00
Porcentaje de personas que consumirían envase grande	510394.19	457315.24	53078.95	0.23	0.28	0.25

A continuación, se analizará el comportamiento del VAN, simulándolo 10 000 veces, tras la aplicación de un cambio en la variable precio base del platillo. Esto quiere decir que dicha variable, inicialmente tenía un precio fijado de S/ 7.9, luego se quiso ver qué tan sensible era el VAN a algún cambio en dicho precio. Para ello, se utilizó una función triangular en donde se debe colocar un valor pesimista o mínimo de aquel precio (para este caso se utilizó S/ 5.9) y un valor máximo u optimista del precio (en este caso se eligió colocarle S/ 9.9). Una vez aplicada dicha función, el programa Risk Simulator realiza las 10 000 iteraciones para finalmente mostrar el comportamiento del índice VAN frente a estos cambios. En todos los escenarios el VAN es positivo.

Figura 7.4

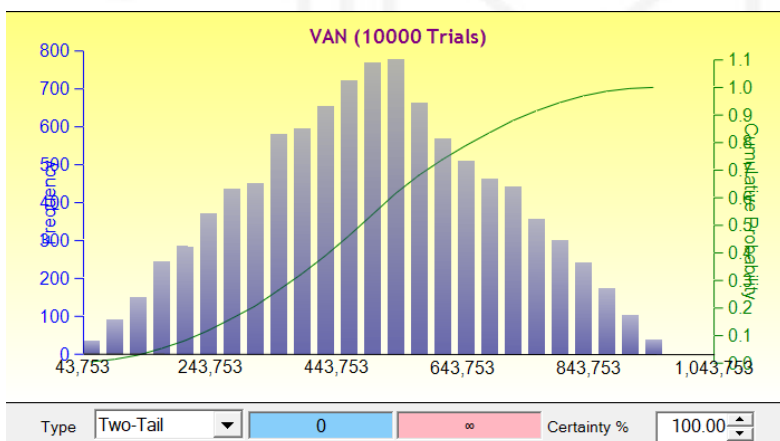
Análisis de sensibilidad de la variable precio con función triangular (5.9; 7.9; 9.9) para el precio base



Asimismo, se puede utilizar el programa para evaluar supuestos bajo el escenario descrito anteriormente. En este caso, se quiso encontrar la probabilidad de que el VAN sea ≥ 0 . Como se aprecia en la imagen, si en el eje X el mínimo valor mostrado es positivo, significa que el VAN jamás saldrá con valor < 0 lo cual es una buena señal para el proyecto. Por tal motivo, la probabilidad se mantiene en el 100%, pues el VAN será mayor a 0 en todos los escenarios.

Figura 7.5

Probabilidad de que el VAN sea mayor o igual a 0 para el precio del platillo mediano

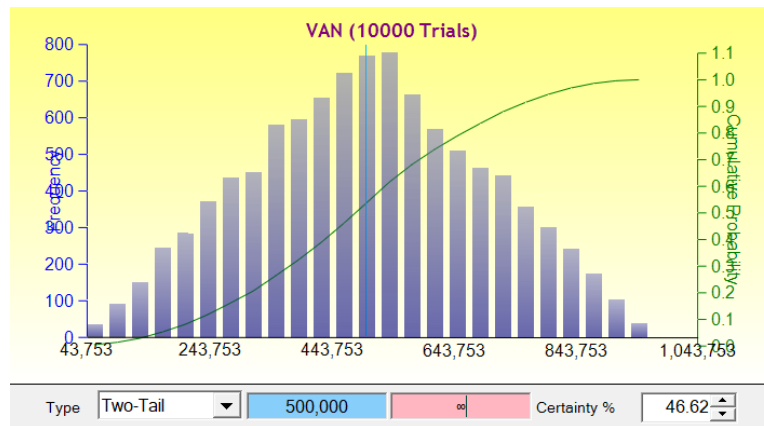


Para concluir con la variable precio, el último escenario que se quiso evaluar fue cuál sería la probabilidad bajo el supuesto y cambio en el precio del platillo mediano, de que el VAN sea $\geq 500\,000$ S/. Dicho valor es ligeramente elevado, por encima del VAN

de 483 855 con el que cuenta el proyecto, por lo que el resultado de la simulación fue de 46.62% de certeza.

Figura 7.6

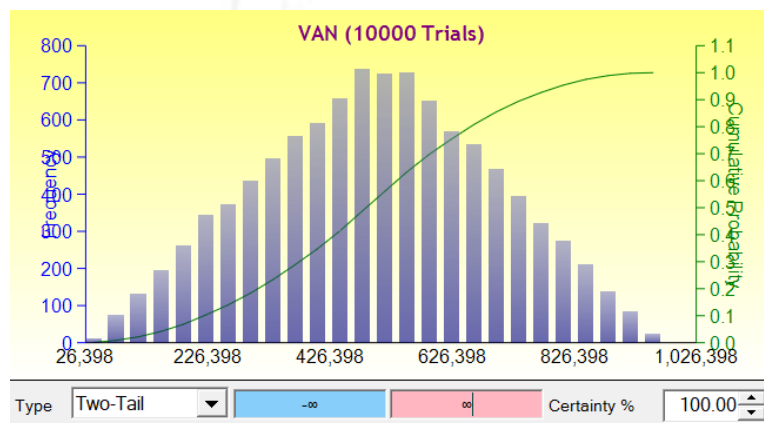
Probabilidad de que el VAN sea mayor o igual a 500 000 para el precio base del platillo



La segunda variable es el tipo de cambio aplicado al alquiler del local. Si bien no se tiene poder de decisión sobre el tipo de cambio, se analizará el impacto que este tiene en el VAN, ya que puede variar a lo largo del proyecto. Como valor actual se tiene 3.44, como valor inferior se tomó 3.33 y como límite superior 3.55. En todos los escenarios el VAN tiene un valor positivo.

Figura 7.7

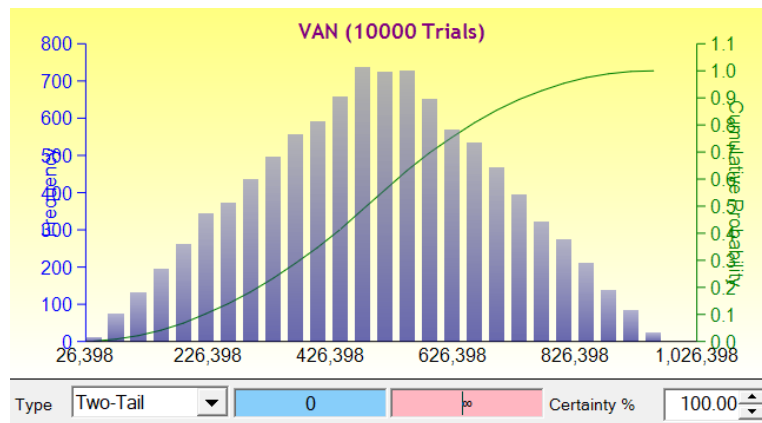
Análisis de sensibilidad de la variable precio con función triangular (3.33; 3.44; 3.55) para el tipo de cambio



Como se observó en la primera imagen, el VAN siempre será mayor o igual a 0. Para comprobarlo se muestra la probabilidad de esto.

Figura 7.8

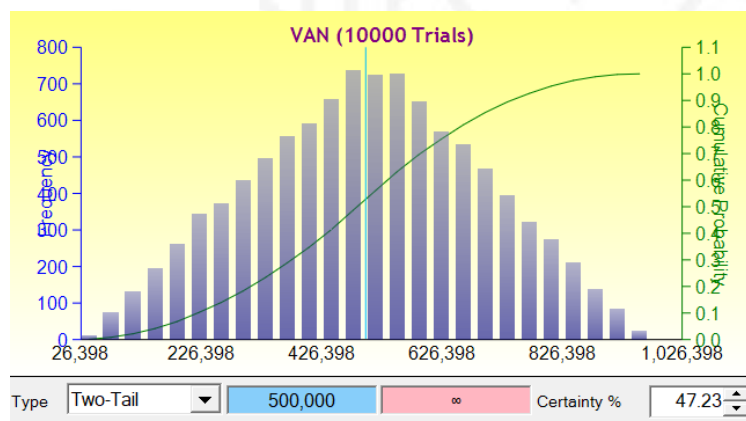
Probabilidad de que el VAN sea mayor o igual a 0 para la variable tipo de cambio



Para concluir con la evaluación del tipo de cambio, se analizó la probabilidad de que el VAN sea superior a 500 000, obteniendo una certeza de 47.23%, como se muestra a continuación.

Figura 7.9

Probabilidad de que el VAN sea mayor o igual a 500 000 para la variable tipo de cambio

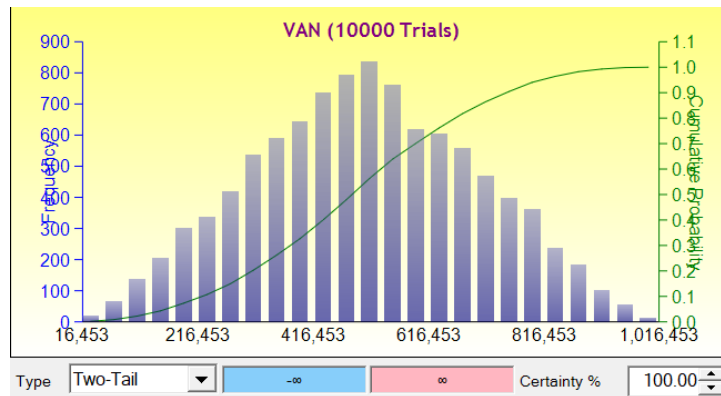


Por último, la variable a manipular es el precio promedio de las cajas de cereales, utilizadas como materia prima. En esta ocasión, de nuevo se utilizó la función triangular, teniendo como valores en soles mínimo, normal y máximo: 32, 37.5 y 43

respectivamente. La lectura de la gráfica superior es la misma que para las dos otras variables descritas líneas arriba.

Figura 7.10

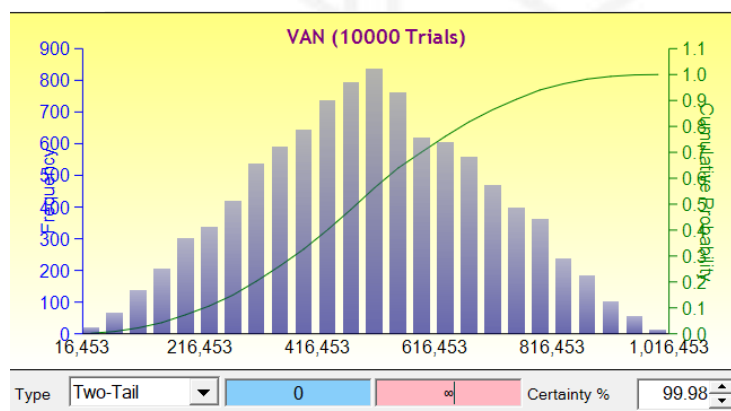
Análisis de sensibilidad de la variable costo por caja de cereal con función triangular (33; 37.5; 43) para el costo de la caja de cereal



Para saber cuál es la certeza de que el VAN sea ≥ 0 habiendo afectado la variable costo de la caja de cereal, se muestra el siguiente gráfico en el que el simulador arroja un 99.98% de certeza de que el VAN tomará un resultado positivo. En algunos escenarios, mínimos, este puede ser negativo.

Figura 7.11

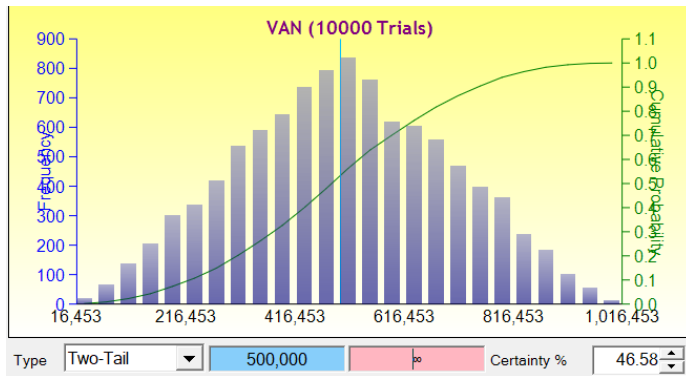
Probabilidad de que el VAN sea mayor o igual a 0 para la variable costo de la caja de cereal



Por último, la certeza de que tras manipular la variable precio del platillo grande, el VAN sea $\geq 500\,000$ es de 46.58%.

Figura 7.12

Probabilidad de que el VAN sea mayor o igual a 500 000 para la variable costo de la caja de cereal



CAPÍTULO VIII: EVALUACIÓN SOCIAL DEL PROYECTO

8.1 Indicadores sociales

Para los indicadores sociales se calculó el CPPC (costo promedio ponderado del capital). Se hallaron los indicadores de valor agregado, densidad del capital, intensidad del capital y generación de divisas.

La fórmula para hallar el CPPC es: $(\% \text{capital social} \times \text{COK}) + ((1 - \text{IR}) \times \text{TEA} \times \% \text{financiamiento})$.

Tabla 8.1

CPPC

CPPC	12%
TEA	12%
COK	18.7%
% financiamiento	70%
% capital social	30%
Impuesto a la renta	29.5%

Para el valor agregado se suman los componentes mostrados a continuación y luego se lleva al año cero el valor final.

Tabla 8.2

Valor Agregado

Año	1	2	3	4	5
Sueldos	217 017	217 017	217 017	217 017	217 017
Intereses	11 813	9 953	7 871	5 538	2 926
Dep/ Amort	6 058	6 058	6 058	6 058	6 058
Utilidades	156 431	169 301	179 868	188 936	180 981
Impuestos	65 457	70 842	75 264	79 058	75 730

(Continúa)

(Continuación)

Año	1	2	3	4	5
Valor agregado	456 776	473 172	486 077	496 608	482 711
Valor agregado actual	1 741 425				

La densidad del capital se obtiene dividiendo la inversión total entre el número de empleados.

Tabla 8.3

Densidad del capital

Inversión total	140 630
Número de empleados	12
Densidad del capital	11 719

La intensidad del capital se obtiene dividiendo la inversión total entre el valor agregado.

Tabla 8.4

Intensidad del capital

Inversión total	140 630
Valor agregado	1 741 425
Intensidad del capital	0.08

La generación de divisas se obtiene dividiendo la inversión total entre la diferencia de exportaciones e importaciones.

Tabla 8.5

Generación de divisas

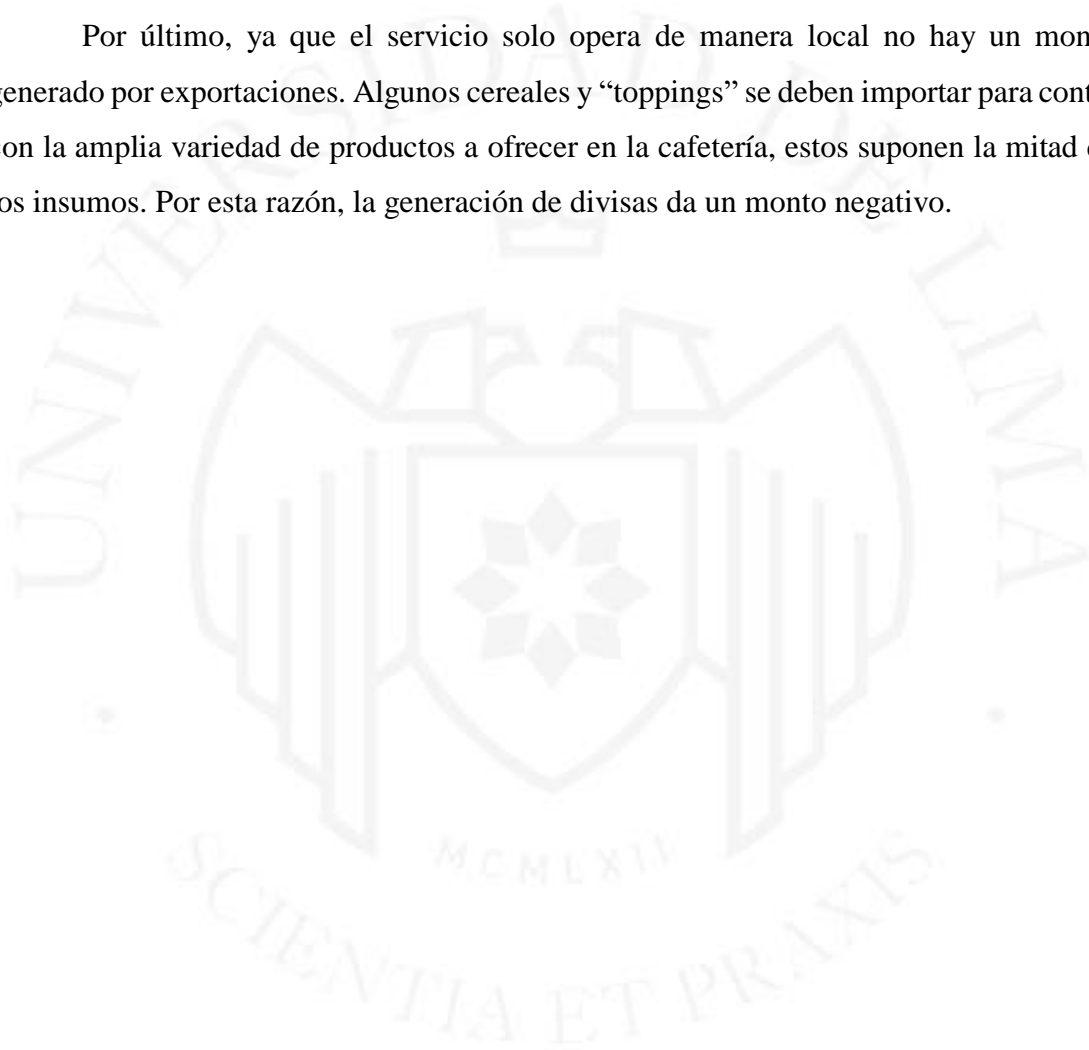
Inversión total	140 630
Exportaciones	0
Importaciones	117 489
Generación de divisas	-1.20

8.2 Interpretación de indicadores sociales

Del valor agregado se puede decir que el proyecto genera, a lo largo de toda su vida útil, S/ 1 714 425 de valor hacia la sociedad, entre los ítems mostrados.

El proyecto además genera una inversión de S/11 719 por cada empleado que contrata. Y se requiere de 8 centavos de sol para generar cada sol del valor agregado a la sociedad. Esto quiere decir que por cada sol invertido se generan 12 soles de valor agregado aproximadamente.

Por último, ya que el servicio solo opera de manera local no hay un monto generado por exportaciones. Algunos cereales y “toppings” se deben importar para contar con la amplia variedad de productos a ofrecer en la cafetería, estos suponen la mitad de los insumos. Por esta razón, la generación de divisas da un monto negativo.



CONCLUSIONES

- El análisis del sector es una herramienta que indica qué tan conveniente es la instalación de una cafetería. Con la ayuda del PESTEL y análisis de las 5 fuerzas de Porter se concluye que la empresa presenta mayor número de oportunidades que amenazas y responde bien a las mismas.
- En Perú no existen aún formatos de cafeterías como el que se presenta y el ser pioneros en el país beneficia a Cereal Bites, pues el mercado es dinámico y está en constante búsqueda de novedades.
- Para la elección de localización se utilizó un ranking de factores con el cual se escogió a Lima a nivel Macro y posteriormente arrendar un local en el Jockey Plaza. La ventaja de estar en la capital está justificada por la cantidad de personas de NSE a los cuales la cafetería se dirige.
- Debido a la falta de información sobre el consumo histórico del platillo, se utilizaron los resultados de la encuesta aplicada a 2 grupos de público objetivo: los padres de familia con hijos menores y los adolescentes a partir de 13 años con cierto poder autónomo adquisitivo. El estudio de mercado estuvo muy ligado a las respuestas obtenidas y también a la segmentación según edades, NSE y distrito de residencia.
- Con las encuestas se pudo evaluar la intención de compra, preferencias en cuanto a insumos, precios, etc. y así, tener una primera reacción del público objetivo para con la cafetería. Se determinó que más de la mitad del público objetivo tiene una intención de compra positiva y que los principales competidores son Pinkberry, Beso Francés, Coconube y Palachinke.
- Se encuentra en la heladería Pinkberry, un formato muy similar al propuesto en el presente estudio debido al semejante manejo en su ciclo de servicio, motivo por el cuál ha sido sujeto de estudio para determinar la capacidad del servicio.
- La cafetería cuenta con un ciclo de servicio ágil que permite tener menos trabajadores que un restaurante promedio. Gracias a los cortos tiempos de permanencia del cliente en cada etapa del servicio la capacidad no es una

limitante en el servicio. Con un promedio de 2 minutos en el armado de pedido, la capacidad de atención excede a la demanda.

- Se determinó que la cantidad de operarios necesaria para un óptimo funcionamiento es de 5 por turno y 10 en total. Además de un administrador y un asistente.
- Por ser un servicio que ofrece alimentos se debe tener especial cuidado con temas como calidad y salubridad.
- Se concluye que el servicio es viable técnicamente puesto que la gestión de todos los procesos se desarrollará eficazmente. Para ello, los trabajadores contarán con capacitación y por tanto la atención será centralizada en la satisfacción del cliente durante todo el tiempo que dura el servicio.
- La inversión en activos es de S/ 74 677 sumando tangibles e intangibles. Se puede concluir que se requiere un menor presupuesto al exigido (S/ 120 000) para franquiciar una cafetería similar.
- El proyecto es viable tanto económica como financieramente. Al optar por un COK mayor que la TEA con la que se trabajaría, existirá mayor rentabilidad en el flujo financiero puesto que se tendría más liquidez gracias a ayuda financiera obtenida inicialmente.
- Luego de realizar el análisis económico y financiero, se determina con el VAN, TIR, costo – beneficio y periodo de recupero que el negocio es viable tanto económica como financieramente. El VAN económico es de S/ 461 946 y un VAN financiero de S/ 483 855.
- Si bien el proyecto no genera divisas, tiene un alto valor agregado al ser comparado con la inversión, que no es muy alta. Este es de S/ 1 741 425.

RECOMENDACIONES

- El continuo monitoreo a la cafetería es de vital importancia como también lo es la innovación constante ya sea con productos, promociones u ofertas puesto que es una forma efectiva de retener y/o fidelizar a los potenciales consumidores.
- Si bien es cierto que el producto estrella de esta cafetería es la venta de tazones de cereales con lácteos de colores y “toppings”, se puede, en el futuro y habiendo realizado un breve estudio de viabilidad técnica y económica, incluir la venta de otros productos como cafés, jugos de frutas, sándwiches, etc.
- En la encuesta se agregó una pregunta abierta en la que se pedía al encuestado agregar una recomendación sobre cómo mejoraría el servicio. Tomar en cuenta sus respuestas y aplicarlas en la realidad es algo que mantendría satisfecho al cliente pues siente que lo están tomando en consideración. Aplicar también encuestas de ese tipo cuando la cafetería ya se encuentre operando.
- La efectiva publicidad es algo que debe primar en la primera fase de instalación de esta cafetería. Se pueden implementar promociones como 2x1 cada cierto tiempo u ofrecer servicio de buffet a un mayor precio (bastante sugerido en la pregunta abierta de la encuesta).
- Es fundamental mantener una atención de calidad para que el servicio tenga éxito. La frescura de los insumos también es un factor crítico para que Cereal Bites esté posicionada en la mente de los clientes.
- El servicio se debe mantener lo más ágil posible para evitar colas y poder atender al mayor número posible de clientes en horas pico.
- Es de vital importancia que los equipos permanezcan siempre en óptimas condiciones para su uso cuando sea necesario. Es por ello por lo que, en cuestión de mantenimiento, si es necesario reponer o corregir algo imprevisto se actúe con velocidad y sin demoras.

- Se debe cumplir con las capacitaciones tanto para los empleados nuevos como para las obligatorias cada cierta cantidad de meses (dependiendo del tipo de capacitación que se dará). Esto garantizará una mejor calidad en el servicio.
- Se recomienda que los trabajadores, al no exigirles una formación académica ni técnica puesto que el puesto no lo requiere, sí cuenten con experiencia en el rubro de atención al cliente o que tengan habilidades blandas que faciliten y mejoren la experiencia del consumidor en la cafetería.
- Se recomienda mantener una relación estrecha y amigable con el importador de insumos puesto que el cumplimiento con los tiempos y a precios justos debe ser prioridad para brindar la atención que el cliente merece.
- Se recomienda tener previsto un plan de expansión en caso se evidencie que los 90 metros cuadrados del local en el Jockey Plaza no den abasto si la demanda del mercado supera a la capacidad del servicio.
- Es importante tener un correcto manejo del sistema contable y de planeamiento para verificar que efectivamente la demanda proyectada se está reflejando en la realidad o caso contrario, tomar las medidas necesarias para no dejar que dicho acontecimiento repercuta negativamente en la operación.
- Ya que el retorno de la inversión es de 1 año se puede considerar invertir en mejoras y expansiones para incrementar los ingresos.

REFERENCIAS

- Apeim. (2018). *CPI compañía peruana de estudios de mercado y opinión pública s.a.c.*
<https://www.cpi.pe/>
- Arellano. (2019). *Arellano Marketing*. Obtenido de <https://www.arellano.pe/be>
Franquicia. (Marzo de 2017). *¡No sin mi bol! El éxito hecho franquicia (de cereales)*. Franquicias.net: <https://www.franquicia.net/articulos/no-sin-mi-bol-el-exito-hecho-franquicia-de-cereales>
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados. (2016). *Niveles socioeconómicos 2016*. [http://www.apecim.com.pe/wp-content/themes/apecim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf](http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apecim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf)
- Cámara de Comercio de Lima. (2019). *Camtrade plus*.
<https://www.camtradeplus.com.pe/>
- Capel, J. C. (2017). Irresistible, cereal hunters cafe. *El Pais*. El Pais.
- Castañeda Rubio, A. L., & Dibos Nemi, V. L. (Mayo de 2019). *Estudio de pre factibilidad para la instalación de un fast food saludable en una zona empresarial de Lima*. Repositorio Institucional Universidad de Lima:
<https://repositorio.ulima.edu.pe/handle/ulima/8798>
- Cavero Monteferri, E. M. (1990). *Estudio para la implementación de un snack bar en el distrito de La Molina*. Lima.
- Compañía peruana de estudios de mercados y opinión pública. (2017). *Perú: población 2017*.
http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacion_peru_2017.pdf
- El presidente de la república. (24 de Septiembre de 1998). *Decreto Supremo 007 98 SA*. Contraloría: <https://apps.contraloria.gob.pe/pvl/files/D.S.%20007->
- Gobierno del Peru. (2005). Norma sanitaria para el funcionamiento de restaurantes y servicios afines resolución ministerial N° 363-2005/MINSA. Lima, Lima, Peru.
- Google. (2019). *Google Maps*. Google Maps: <https://www.google.com/maps>

- Humala, O. (Noviembre de 2016). *Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo LEYN° 29783*.
Municipalidad de Lima:
http://www.munlima.gob.pe/images/descargas/Seguridad-Salud-en-el-Trabajo/Ley%2029783%20_%20Ley%20de%20Seguridad%20y%20Salud%20en%20el%20Trabajo.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015). *Población Económicamente activa total al 30 de junio de 14 años y más por grupo de edad, según departamento, 2015*. <www.inei.gob.pe/
- Lima, U. d. (2019). Matriz IPERC. Lima, Lima, Peru.
- Lui, N. (2 de Agosto de 2018). *Natatouille*. <http://www.natatouille.com/coconube/>
- Mier, E. (2017). *Estudio de pre factibilidad para un restaurante especializado en desayuno y almuerzos en la ciudad de Quito*. Repositorio DSpace: <http://repositorio.ute.edu.ec/xmlui/handle/123456789/16200>
- Niño, M. (15 de Enero de 2016). Beso Francés, un rincón francés que conquista Lima. *Publimetro*.
- Noriega de la Colina, M. E., & Vicentello del Carpio, M. F. (Marzo de 2017). *Estudio de pre factibilidad para la instalación de una cadena de servicios de restaurante de comida rápida con un enfoque orientado a lo saludable*. Repositorio Institucional Universidad de Lima: <https://repositorio.ulima.edu.pe/handle/ulima/6576>
- Palachinke. (2015). *Palachinke*. <http://palachinke.com/nuestra-carta/>
- Peru Retail. (23 de Marzo de 2017). *Jockey Plaza recibe más de 30 millones de visitas al año*. Peru Retail: <https://www.peru-retail.com/jockey-plaza-recibe-mas-de-30-millones-de-visitas-al-ano/>
- Pinkberry Perú. (2014). *Pinkberry*. <http://www.pinkberry.com.pe/productos.html>
- Retail, Perú. (25 de Junio de 2018). *Qué centros comerciales visitar en Lima*. <https://www.peru-retail.com/especial/que-centros-comerciales-puedes-visitar-en-lima/>
- Romeo, C. (22 de Agosto de 2018). *Inside London's all-cereal café that's so popular it has opened stores in Dubai, Kuwait, and Qatar*. Buisness Insider:

<https://www.businessinsider.com/inside-londons-hipster-cereal-killer-cafe-shoreditch-2018-8>

Salgado, C. (2019). *Corporacion Salgado*.
https://corporacionsalgado.com/?gclid=CjwKCAiA7t3yBRADEiwA4GFII2HyYjR2yBMNbzYKZbYicEf2fIYm5ehVGckl97bijY3pDSOaP3RoCpasQAvD_BwE

Teo Themes. (2016). *Beso Frances*. <http://besofrances.pe/#!home>

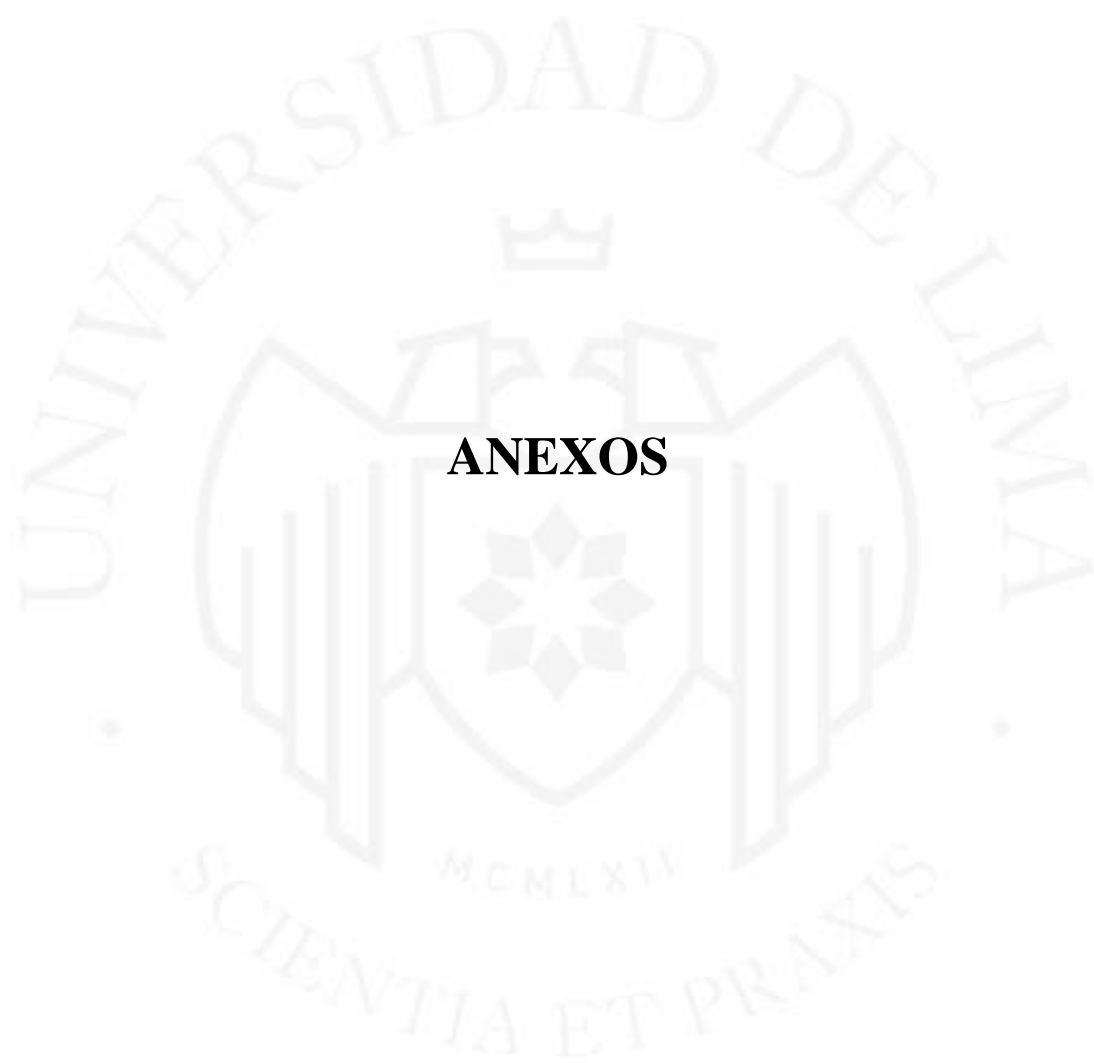
Urteaga, C. (10 de Agosto de 2006). *Informe N° 196-2006-SUNAT/2B0000*. SUNAT:
<http://www.sunat.gob.pe/legislacion/oficios/2006/oficios/i1962006.htm>

Zigma Peru S.A.C. (2018). *Zigma Peru*. <https://www.zigmaperu.com/>



BIBLIOGRAFÍA

- Augurto, C., & Falconi, A. (2015). *Estudio de pre-factibilidad para la implementación de un restaurante gourmet especializado en parrillas con carne importada de Estados Unidos, Certified Angus Beef*. Lima: Universidad de Lima.
- Cereal Hunters Café. (2017). *Cereal Hunters Café*. <https://www.cerealhunterscafe.com/>
- Cereal killer cafe. (2019). *Cereal Killre Cafe*. <https://www.cerealkillercafe.co.uk/>
- Gargallo, P. R. (27 de Diciembre de 2019). *Los Cereales están de moda*. Un Buen Día en Barcelona: <https://unbuendiaenbarcelona.com/cereal-hunters-cafe/>
- Hearst España. (29 de Marzo de 2017). *Cereal Hunters Cafe: Franquicia de restauración especializada en cereales*. Emprendedores: <https://www.emprendedores.es/franquicias/hosteleria-y-restauracion/a69122/cereal-hunters-cafe-franquicia-69122/>
- Jockey Plaza. (2019). *Directorio Jockey Plaza*. Jockey Plaza: <https://jockeyplaza.com.pe/directorio/todos>
- SUNAT. (2019). *Emprender*. SUNAT: <http://emprender.sunat.gob.pe/si-tengo-trabajadores-que-obligaciones-y-beneficios-laborales-existen>



ANEXOS

Anexo 1: Encuesta

Encuesta para proyecto de investigación -ULima

Hola! Somos estudiantes de la Universidad de Lima y estamos realizando un estudio de mercado acerca de hábitos de consumo de lácteos y cereales, así como de cafeterías para desayunos y lonches con el fin de traer al Perú un nuevo formato de cafetería. ¡Gracias por tu tiempo!

*Obligatorio

Edad *

- 14 años o menos
- 15 a 17 años
- 18 a 21 años
- 22 a 25 años
- 26 a 29 años
- 30 años a más

Sexo *

- Mujer
- Hombre

Distrito de residencia *

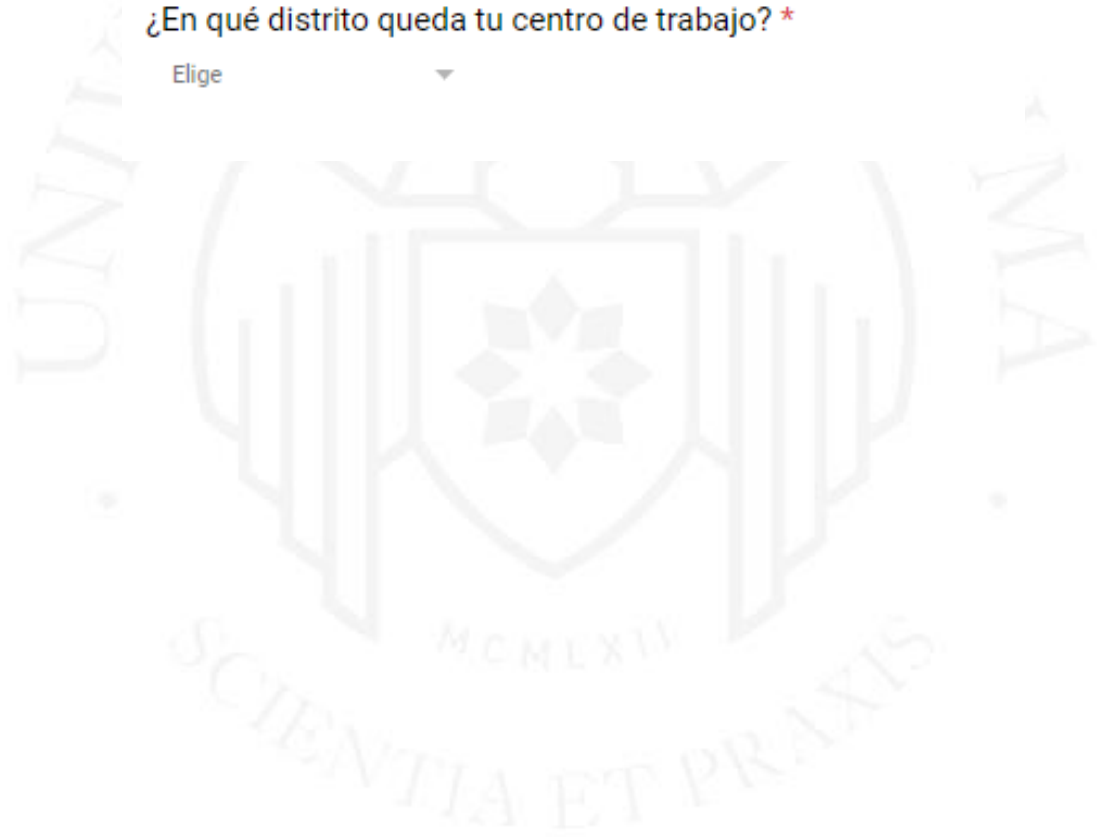
Elige ▼

¿En qué distrito queda tu universidad, instituto o colegio? *

Elige ▼

¿En qué distrito queda tu centro de trabajo? *

Elige ▼



Cafeterías

¿Con qué frecuencia acudes a cafeterías? *

- Más de una vez por semana
- 1 vez a la semana
- 1 vez cada 15 días
- 1 vez al mes
- No suelo ir
- Otro:

En caso haya marcado "no suelo ir", llenar las demás preguntas de esta sección con "No" de respuesta en otros.

¿Con quién suele ir a la cafeterías? *

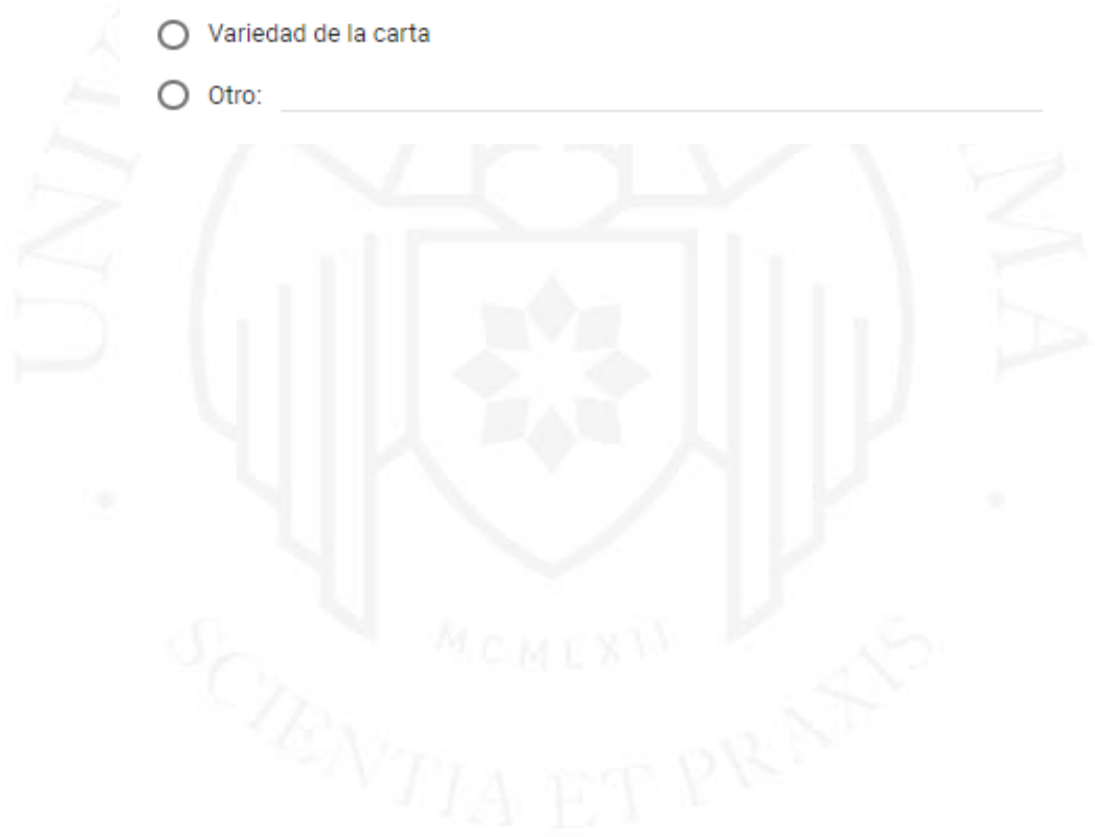
- Hijos
- Amigos
- Pareja
- Padres
- Otro: _____

¿Qué días suele ir más a una cafetería? *

- Lunes a viernes
- Fin de semana
- Otro:

¿Qué es lo que más le atrae en una cafetería? *

- Precios
- Decoración
- Ubicación
- Servicio
- Variedad de la carta
- Otro: _____



¿Consumes cereal? - ¿Qué tipo o marca sueles consumir? (En caso la respuesta sea sí, escribir en otro la marca o tipo de cereal que suele consumir) *

- No
- Otro: _____

¿Consumes cereal con leche o yogur? *

- Leche
- Yogur
- Ambos
- Ninguno
- Otro: _____

¿Con qué frecuencia consumes este platillo? *

- Más de una vez por semana
- 1 vez por semana
- Cada 15 días
- 1 vez al mes
- No lo consumo
- Otro: _____



Hábitos de consumo

¿Eres intolerante a la lactosa? *

- Sí
- No
- No sé

¿Eres celíaco? (intolerante o alérgico al gluten) *

- Sí
- No
- No sé

¿En qué momento del día es más usual que consumas leche o yogur? (Puede ser leche vegetal) *

- Desayuno
- Almuerzo
- Cena / Lonche
- No consumo
- Otro:

Presentación de la cafetería

La siguiente idea propone un restaurante con distintos tipos de cereales a disposición. El cliente tiene opción de elegir entre 3 tamaños de envase y de elegir uno o más cereales para su envase. Además, elige leche (entre una extensa variedad de "leches") o yogur y tiene la opción de pintarla de cualquier color (opcional). Puede agregarle un topping al plato. La cafetería contaría con leches vegetales, leche sin lactosa y con opciones de cereal sin gluten.



¿Qué tan dispuesto estaría en probar esta cafetería? *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Poco
dispuesto

Muy dispuesto

Se debe tomar en cuenta que el colorante a utilizar será natural. Le brindará un color a la leche por lo que serán inocuos (no atentarán con la salud humana). No alterarán el sabor del producto. Ayudará a modificar la preferencia del consumidor.



¿Estarías dispuesto a pintar tu leche / yogur de algún color? *

- Sí
- No
- Tal vez

De la lista mostrada, ¿Qué leches te gustaría consumir en un local de este tipo? (Puede marcar más de una opción) *

- Leche entera (de vaca)
- Leche entera light
- Leche deslactosada
- Leche chocolatada
- Leche de sabor a fresa
- Fresca de vaca
- Leche de soya
- Leche de arroz
- Leche de almendras
- Leche de coco
- Leche de quinua
- Otro:

¿Cuál es tu sabor de yogur favorito? *

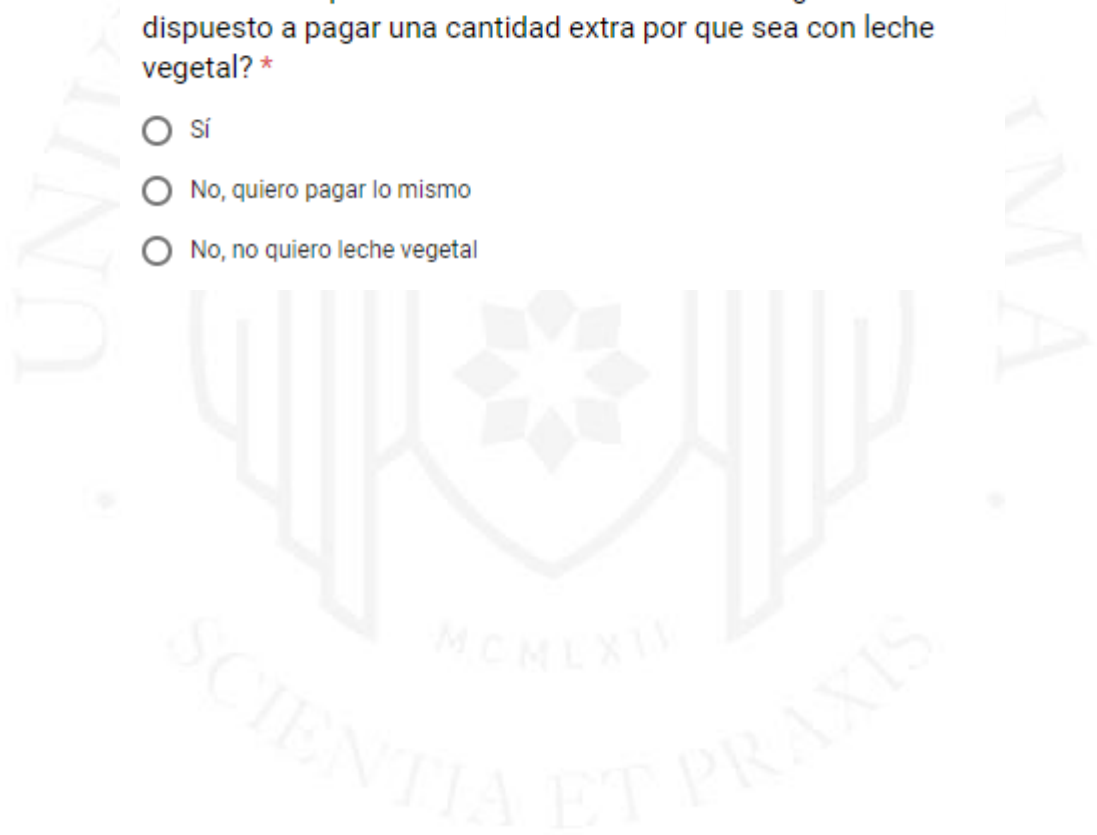
Tu respuesta

¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por este platillo? (Tomando de referencia las fotos mostradas en preguntas anteriores) *

- 8 - 9 S/.
- 10 - 11 S/.
- 12 - 13 S/.

Tomando en cuenta que las leches vegetales tienen un costo más elevado que la leche de vaca en el mercado ¿Estarías dispuesto a pagar una cantidad extra por que sea con leche vegetal? *

- Sí
- No, quiero pagar lo mismo
- No, no quiero leche vegetal



¿Qué toppings prefieres de esta lista? (marca 3, puedes sugerir uno nuevo en otros) *

Marshmallows

Lentejitas de chocolate

M & M

Mini brownies

Mini blondies

Oreo

Grageas

Coco rayado

Fruta

Chispas de chocolate

Otro: _____



¿Qué toppings líquidos prefieres de esta lista? (marca 3, puedes sugerir uno nuevo en otros) *

- Miel de abeja
- Fudge
- Leche condensada
- Manjar Blanco
- Miel de Maple
- Caramelo
- Nutella
- Mantequilla de maní
- Otro: _____

¿Pagarías extra por consumir un cereal importado, difícil de encontrar en Perú? *

- Sí
- No pagaría extra
- No tengo interés de consumir ese tipo de cereales

¿Qué agregarías o mejorarías para esta cafetería?

Tu respuesta

Gracias por su tiempo!

Elaboración Propia