

UNIVERSIDAD SAN IGNACIO DE LOYOLA

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN
GERENCIAL APLICADO**

**PERFIL DE UNA IDEA DE NEGOCIO:
CONCEPTO FAST-CASUAL, PANADERIA-CAFE
EN ESTADOS UNIDOS**

**CÉSAR CIER SÁENZ
ALEXANDRE HUBERT
ANDRÉS SALAS JAÉN**

**EXECUTIVE MBA
DÉCIMO CUARTA PROMOCIÓN
2000-IV**

PARA ALCANZAR

LA EXCELENCIA

EN TIEMPO REAL

UNIVERSIDAD SAN IGNACIO DE LOYOLA

PROYECTO DE INVESTIGACION GERENCIAL APLICADO

PERFIL DE UNA IDEA DE NEGOCIO: CONCEPTO FAST-CASUAL, PANADERIA-CAFE EN ESTADOS UNIDOS

**CÉSAR CIER SÁENZ
ALEXANDRE HUBERT
ANDRÉS SALAS JAÉN**

**EXECUTIVE MBA
DÉCIMO CUARTA PROMOCIÓN
2000 - IV**



ESCUELA DE POSTGRADO

UNIVERSIDAD SAN IGNACIO DE LOYOLA

PERFIL DE UNA IDEA DE NEGOCIO:
CONCEPTO FAST-CASUAL,
PANADERÍA-CAFÉ
EN ESTADOS UNIDOS

RESUMEN EJECUTIVO

En los últimos 30 años las ventas del negocio de comida fuera de casa en Estados Unidos han crecido diez veces. Se estima que para el año 2010 representarán un 53% del total de gastos anuales en comida que realizan las familias norteamericanas.

El mercado de comida rápida esta ingresando a un período de cambios en donde las fuentes de información indican que la gente busca algo diferente con respecto al *fast-food*¹ tradicional.

Uno de los nuevos negocios de comida rápida que responde a las exigencias y tendencias del mercado es el denominado *fast-casual*. Este nuevo concepto de comida rápida se diferencia de los establecimientos *fast-food* tradicionales porque aprovecha la calidad de los restaurantes y de los *fast-food*, combinando la alta calidad de la comida, la velocidad de atención del servicio y servida en un ambiente agradable.

Se realizó una encuesta para determinar el perfil del consumidor con el objeto de conocer el grado de aceptabilidad y a su vez el porque la gente esta rechazando los *fast-food* tradicionales, para ello se decidió hacer un estudio en la ciudad de Cambridge del estado de Massachusetts. En dicho lugar, existen 157 establecimientos relacionados al mercado de comida rápida con los que tendría que competir este nuevo concepto. Uno de los resultados de la encuesta primaria determina que por lo menos una vez por semana los

¹ *Fast-food* se refiere a la comida rápida en los EE.UU.

entrevistados visitarían establecimientos que cumplan con el concepto *fast-casual*.

Según las personas encuestadas para el presente estudio, un 70,8% manifiestan no asistir regularmente a un *fast-food*. Además, un 44% de ellas opinan que no es saludable e informan que el primer criterio solicitado es la calidad de los alimentos y dentro de esta: la frescura y el gusto; por otro lado, la conveniencia² del local, sin perder de vista la relación valor/precio.

El presente proyecto, que está basado en el concepto *fast-casual* y que responde a las necesidades exigidas por un 84% de los entrevistados, tiene como objetivo presentar un perfil de una idea de negocio para la implementación de un local bajo el concepto *fast-casual*, Panadería-Café con *know-how*³ francés en cualquier ciudad de los Estados Unidos.

Dada la aceptación obtenida el presente estudio constituye un perfil y para su elaboración se han tomado en cuenta las siguientes premisas: el local deberá tener un tamaño mínimo de 350 m² y una ubicación en un lugar de alto tráfico peatonal.

La inversión inicial para la implementación de un local se estima en \$403.473, la cual esta compuesta por las inversiones activos fijos de \$219.028, las inversiones intangibles de \$147.518 y las inversiones en capital de trabajo \$36.927. Asimismo, con un nivel de ventas de 556 atenciones diarias, el punto de equilibrio financiero promedio obtenido

² Conveniencia se entiende como la cercanía del local a la oficina, casa y también el lugar agradable y cómodo.

es de 448 atenciones por día, mientras que el punto de equilibrio contable es de 480 atenciones. Por otro lado, las entrevistas efectuadas con expertos indican un promedio de 600 atenciones o más por día para cualquier concepto similar que posea un local con estas características.

Finalmente, de los resultados obtenidos se recomienda efectuar un estudio de prefactibilidad o anteproyecto, que permita determinar la ubicación y los costos totales derivados de la demanda potencial del proyecto. Este estudio será la base en que se apoyarán los inversionistas y/o financistas para tomar una decisión.

³ *Know-how* se refiere al saber hacer, el conocimiento.

A Silvana, Fabiola y Viviana.

A las personas que me han soportado durante mis 20 últimos años de estudios... y particularmente mi familia y los amigos del Perú.

A Maria Luisa y a mi familia.

A todas aquellas personas que de una u otra manera nos han permitido abrazar con esperanza el sueño que concebimos al empezar el MBA.

Gracias a David Blanc, Julio Gutiérrez, José Chou, Adner Izquierdo, Julio Cavero, nuestro asesor, César Moreno y Maria Luisa Pujalt por sus aportes y dedicación.

Gracias al personal de la Escuela de Postgrado de la San Ignacio de Loyola y particularmente a Jamhil, Armando, Carlos, Christina, Marcia y Patty.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	17
CAPÍTULO I	21
1. GENERALIDADES	21
1.1. Problemática	27
1.2. Objetivos generales.....	27
1.3. Objetivos específicos de desarrollo	27
1.4. Factores claves de éxito	28
1.5. Alcances y limitaciones	28
1.6. Justificación del proyecto de investigación.....	29
CAPÍTULO II.....	30
2. ESTUDIO DE MERCADO.....	30
2.1. Análisis del macro ambiente	30
2.1.1. Entorno social y político.....	30
2.1.2. Entorno económico.....	34
2.1.3. Entorno legal.....	40
2.1.4. Análisis de la demografía	42
2.2. Definición del producto	44
2.3. Análisis del sector.....	46
2.3.1. Estructura del sector	46
2.3.2. Comportamiento de los consumidores de la industria de comida rápida.....	48
2.4. Análisis del micro ambiente	56
2.4.1. Situación competitiva directa	58
2.4.2. La amenaza de los sustitutos	65

2.4.3.	Poder de negociación de los proveedores.....	68
2.4.4.	Poder de negociación de los clientes	70
2.4.5.	La amenaza de la competencia potencial	72
2.5.	Ciclo de vida	74
2.6.	Sondeo del mercado.....	75
2.6.1.	Técnicas de investigación.....	76
2.6.2.	Objetivos específicos de la revisión de las fuentes secundarias.....	77
2.6.3.	Objetivos específicos de la fuente primaria.....	77
2.6.4.	Procedimientos	77
2.6.5.	Cálculo del tamaño de la muestra.....	79
2.7.	Oferta al nivel de la localización	81
2.8.	Segmentación.....	82
2.8.1.	Descripciones del distrito	83
2.8.2.	Segmentación sociodemográfica	84
2.8.3.	Segmentación por estilos de vida	85
2.9.	Análisis de la demanda	87
2.9.1.	Resultados de la encuesta	87
2.9.2.	Análisis de la encuesta.....	88
2.9.3.	Análisis de las fuentes secundarias.....	93
2.9.4.	Estacionalidad.....	98
2.9.5.	Proyecciones de la demanda.....	100
2.9.6.	Conclusiones generales.....	106
CAPÍTULO III.....		108
3.	PLAN DE MERCADOTECNIA.....	108
3.1.	Objetivos de mercadotecnia.....	108
3.2.	Marketing mix	109
3.2.1.	Producto y servicio	109

3.2.2. Distribución	113
3.2.3. Precio	114
3.2.4. Promoción.....	117
CAPÍTULO IV	122
4. TAMAÑO Y LOCALIZACIÓN	122
4.1. Capacidad en función de la demanda	124
4.2. Criterios para la ubicación.....	125
4.3. Consideraciones en la elección de la localización aplicadas al lugar del estudio.....	126
CAPÍTULO V.....	130
5. ESTUDIO TÉCNICO DEL CONCEPTO.....	130
5.1. Procesos operativos	130
5.1.1. Atención de los pedidos.....	130
5.1.2. Control de inventarios	134
5.1.3. Fuerza laboral	135
5.1.4. Control de calidad.....	135
5.2. Distribución del establecimiento	138
CAPÍTULO VI	140
6. ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN.....	140
6.1. Diseño organizacional	140
6.2. Razón social.....	145
6.3. Funciones generales.....	147
CAPÍTULO VII.....	148
7. RECURSOS HUMANOS	148
7.1. Mercado laboral de Estados Unidos	148

7.2.	Política de recursos humanos	151
7.3.	Perfil de los puestos	152
7.3.1.	Generalidades	152
7.3.2.	Puestos específicos	152
7.4.	Reclutamiento y selección del personal	155
7.5.	Capacitación y posibilidades de desarrollo	157
7.6.	Evaluación y retribución del personal	163
CAPÍTULO VIII.....		166
8.	INVERSIÓN Y COSTOS	166
8.1.	Supuestos básicos	167
8.2.	Inversión total	167
8.2.1.	Inversión en activo fijo	168
8.2.2.	Inversión en intangibles.....	168
8.2.3.	Inversión en capital de trabajo.....	170
8.3.	Punto de Equilibrio.....	171
8.3.1.	Costos fijos	171
8.3.2.	Costos variables	172
8.3.3.	Precio de venta.....	173
8.3.4.	Determinación del punto de equilibrio	176
CAPÍTULO IX		177
9.	EVALUACIÓN DEL PROYECTO	177
9.1.	Evaluación económica.....	177
9.2.	Evaluación financiera	177
9.3.	Consideraciones para el flujo de caja	178
9.4.	Resultados al nivel del flujo de caja	180

CONCLUSIONES	185
RECOMENDACIONES.....	188
ANEXOS	189
BIBLIOGRAFÍA	266
REFERENCIAS ELECTRÓNICAS	269

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 2.1: Proyecciones económicas de EE.UU. para el año 2002.....	39
Cuadro 2.2: Distribución de los gastos entre comida hecha en casa y comida fuera de casa de 1869 a 2010	51
Cuadro 2.3: Situación competitiva al nivel nacional y local.....	57
Cuadro 2.4: Principales competidores del segmento de los sandwiches en EE.UU.	57
Cuadro 2.5: Competidores <i>fast-casual</i> en el segmento de Panadería-Café en EE.UU.	59
Cuadro 2.6: Matriz de diferenciación	82
Cuadro 2.7: Datos de Porter Square (02140).....	83
Cuadro 2.8: Segmentación sociodemográfica	84
Cuadro 2.9: Segmentación por estilo de vida.....	85
Cuadro 2.10: Distribución por estilos de vida de la población de Cambridge por distrito	86
Cuadro 2.11: Lista de los <i>fast-casual</i> más visitados.....	94
Cuadro 2.12: Población demográfica objetivo	100
Cuadro 2.13: Grado de interés en el concepto.....	101
Cuadro 2.14: Frecuencia de asistencia semanal	102
Cuadro 2.15: Atenciones por persona a la semana.....	103
Cuadro 2.16: Proyección de la población potencial	103
Cuadro 2.17: Atenciones anuales y gasto anual en comer fuera de casa por persona.....	105
Cuadro 2.18: Estimación del crecimiento del PBI	105
Cuadro 2.19: Atenciones anuales y gasto anual en comer fuera de casa por persona (optimista)	105
Cuadro 2.20: Atenciones anuales y gasto anual en comer fuera de casa por persona (pesimista).....	106

Cuadro 3.1: Análisis de precios de 3 competidores en dólares por unidades de venta.....	115
Cuadro 3.2: Gastos efectuados por los entrevistados por producto en dólares.....	115
Cuadro 3.3: Precios de los productos en venta en dólares por unidad en la Panadería-Café.....	116
Cuadro 4.1: Tráfico de pasajeros en el metro por la ciudad de Cambridge.....	128
Gráfico 6.1: Ajustes y desajustes entre estructura y entorno	141
Gráfico 6.2: Tecnología de servicio	142
Cuadro 8.1: Inversión total	167
Cuadro 8.2: Inversión en activo fijo	168
Cuadro 8.3: Inversión en intangibles	170
Cuadro 8.5: Gasto promedio por atención.....	174
Cuadro 9.1: Clases de depreciación.....	179
Cuadro 9.2: Categoría de impuestos a la renta	179
Cuadro 9.3: Porcentajes de la estructura de capital para diferentes países.....	182
Cuadro 9.4: Flujos de caja con 600 atenciones diarias.....	182
Cuadro 9.5: Flujos de caja con 700 atenciones diarias.....	184
Cuadro 9.6: Flujos de caja con 800 atenciones diarias.....	184

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.1: Ventas de la industria de los restaurantes durante los últimos 30 años (en billones de dólares)	23
Gráfico 1.2: Proyecciones para la industria de los restaurantes hasta el año 2010.....	24
Gráfico 1.3: La pirámide de la comida.....	26

Gráfico 2.1: Nivel de gastos de los consumidores	33
Gráfico 2.2: Segmentación de la industria de los restaurantes en EE.UU.....	47
Gráfico 2.3: Cotización diaria en dólares durante los 2 últimos años de Panera Bread Co. (PNRA).....	61
Gráfico 2.4: Mapa sobre el desarrollo estratégico de Panera Bread Co. a través de EE.UU. (enero 2002).....	61
Gráfico 2.5: Cotización diaria en dólares durante los 2 últimos años de Whole Foods Market, Inc. (WFMI).....	67
Gráfico 2.6: Ciclo de vida del concepto <i>fast-casual</i> , Panadería-Café.....	75
Gráfico 2.7: Razones por las cuales la gente va a un <i>fast-casual</i>	95
Gráfico 2.8: Visitas de un <i>fast-casual</i> en una semana.....	97
Gráfico 2.9: Distribución de las visitas en un día.....	98
Gráfico 2.10: Estacionalidad de la industria.....	99
Gráfico 2.11: Grado de interés en el concepto	101
Gráfico 2.12: Frecuencia de asistencia semanal.....	102
Gráfico 3.1: Evolución en porcentaje del tiempo concedido en minutos para preparar comida entre 1992/94 vs. 1997/99	112
Gráfico 4.1: Localización de Cambridge en EE.UU.	126
Gráfico 4.2: Localización del distrito de Cambridge norte, Porter Square (02140).....	129
Gráfico 5.1: Circuito para atención de un pedido.....	133
Gráfico 5.2: Círculo de la TQM (Total Quality Management)	137

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto de investigación gerencial ha sido elaborado a partir de la información existente, el juicio común y la opinión que da la experiencia, por lo que constituye un perfil, una gran visión o la identificación de una idea relacionada con la industria de comida rápida en los Estados Unidos.

Los restaurantes de comida rápida o *fast-food*, se caracterizan por ser lugares baratos, de fácil acceso y satisfacer a aquellas personas que tienen poca disponibilidad de tiempo para prepararse la comida o sentarse tranquilamente en un restaurante. Pero ¿cuál es el costo para estas personas? Si bien es cierto, para las personas que consumen esos alimentos representa un bajo costo económico, sin embargo el costo que significa el deterioro en la calidad de vida es muy alto.

La rapidez de atención se ha obtenido a través de un proceso por el cual los alimentos se fríen, dando origen a que contengan altísimos niveles de grasas y lípidos; componentes alimenticios que en cantidades menores son los elementos energéticos que requiere el cuerpo humano, pero en los niveles que contienen los alimentos de comida rápida, introducen al torrente sanguíneo un alto porcentaje de colesterol y triglicéridos, elementos que son los causantes de la mayor cantidad de enfermedades cardíacas.

Las promociones u ofertas especiales para los niños lanzadas por las cadenas de *fast-food* ofreciendo las llamadas “happy meals”, están

creando hábitos alimenticios en la población infantil que demorarán generaciones en ser corregidos. Se viene estimulando el consumo de comida no saludable y barata en niños que provienen de familias que no tienen los recursos para asumir el alto costo que implica seguir los diferentes tratamientos necesarios para superar las afecciones provocadas por estos malos hábitos.

Consciente de este problema, el Gobierno Norteamericano, a través de su organismo IRS (Internal Revenue Service), la agencia del Departamento del Tesoro encargada del cobro y administración de los impuestos, ha emitido una nueva disposición mediante la cual las personas consideradas como obesas (debidamente certificadas por un médico), es decir aquellas personas que tienen 30 libras de sobrepeso con respecto a su peso óptimo, con enfermedades cardiovasculares, hipertensión, niveles altos de colesterol y diabetes, pueden descontar actualmente de sus impuestos, el costo de los programas que para perder peso vienen siguiendo con ese fin. Es obvio que esta acción del gobierno es un paliativo, más no una solución a los problemas de salud que están aquejando a la población norteamericana de bajos recursos económicos.

Los norteamericanos en promedio comen fuera de casa 4,2 veces por semana, por lo que los *fast-food* y los restaurantes tradicionales constituyen una rutina para la gran mayoría y una obligación para algunos. Muy pocos aprovechan el tiempo libre dedicado a la comida para comer en forma saludable y nutritiva en lugares agradables.

Gracias a las grandes campañas que se vienen haciendo en los EE.UU. con el fin de mejorar la calidad de vida, a través de una dieta

alimentaría adecuada; es que muchos norteamericanos están buscando establecimientos que ofrezcan comidas sanas. En respuesta a estas nuevas necesidades ha emergido el nuevo concepto de comida rápida denominado: *fast-casual*.

El presente trabajo busca exponer este nuevo concepto en una tendencia de comida fuera de casa que empieza a tener gran aceptación porque esta basada en alimentos que no están afectos a las modas. El concepto recoge lo mejor de dos tipos de establecimiento, los denominados *fast-food* y los restaurantes (*casual-dinning*). El pan responde perfectamente a esta característica, así como las ensaladas, las frutas o el café. Además y de acuerdo a las fuentes consultadas, un consumo elevado de pan está generalmente asociado a un aporte energético más alto, así como a un mejor equilibrio en la alimentación sin aumentar de peso. El pan no engorda, es la mezcla hecha con el pan la que engorda. Considerando estos puntos claves, el concepto se llamará *fast-casual*, Panadería-Café.

Durante el desarrollo del perfil se verá a través de estudios, análisis y encuestas cómo podría ser aceptado este concepto en un área específica de los Estados Unidos.

El presente trabajo empieza con una descripción de los aspectos más relevantes del esquema de la industria y de las tendencias actuales en la alimentación norteamericana.

Posteriormente, entrando al terreno del análisis, se desarrolla los aspectos del mercado y de mercadotecnia. Se completa el estudio con

una descripción de los requerimientos a nivel de la localización, las operaciones, la organización y los recursos humanos.

Finalmente, se expone un plan de inversión complementado por un análisis de costos con el fin de hallar un punto de equilibrio en número de atenciones por año, esto dará una idea del número de atenciones que debe realizar el local para ser rentable.

Después, el objetivo será determinar la posibilidad de seguir adelante con el estudio de prefactibilidad desarrollado para una ubicación específica en los Estados Unidos.

CAPÍTULO I

1. Generalidades

El presente estudio se desarrollará en Estados Unidos, en el sector conocido como Food services and drinking places (código NAICS 722)⁴, sub-sector Limited-services eating places (código NAICS 7222); específicamente en el sector de comida rápida desarrollando un concepto *fast-casual*, Panadería-Café con *know-how* francés en EE.UU. La ciudad de Cambridge, en el área de Boston en Massachusetts, región de New England, es el lugar elegido para desarrollar la idea donde se inicia el primer estudio de mercado que servirá como base para la realización de un proyecto de prefactibilidad para el desarrollo del concepto.

A manera de referencia se puede indicar que los mayores cambios producidos en la industria de los restaurantes en general se dan luego de la Segunda Guerra Mundial y la segunda mitad del siglo XX. Estos drásticos cambios que impactaron la industria se debieron particularmente a las siguientes causas:

- El crecimiento de las aerolíneas comerciales que hicieron que los viajes por negocios o por vacaciones se sean más comunes.
- El establecimiento de franquicias *fast-food* que hicieron más conveniente y cómodo comer fuera de casa.

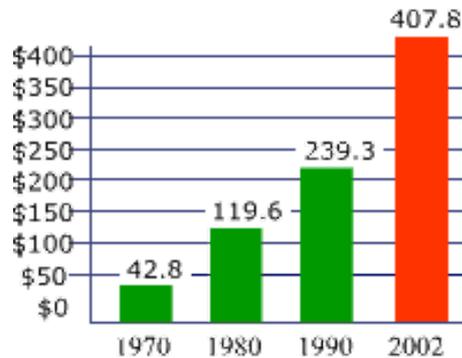
⁴ NAICS: North American Industry Classification System – Revision for 2002.

- Los movimientos feministas de los 70's y 80's que ayudaron a compensar más equitativamente y dieron mayor poder de compra a las mujeres.
- Un gran número de mujeres que ingresaron a formar parte de la fuerza laboral, como resultado de la necesidad de buscar un segundo ingreso en el hogar.
- Comer frecuentemente fuera de casa se convirtió en una rutina para familias en las que la pareja o un integrante de ella trabajaba.
- Comer fuera de casa no se empezó a hacer sólo por el simple hecho de tener hambre, sino también por conveniencia, entretenimiento y una amplia variedad de razones sociales y de negocio.

De acuerdo a la Asociación Nacional de Restaurantes (NRA, por sus siglas en inglés), las perspectivas de ventas de servicios de alimentos alcanzarán \$407,8 billones en el año 2002, lo que representa un crecimiento de 3,9% en comparación con el 2001 y muy cerca del 4% de incremento proyectado del PBI. Esto representará el undécimo año consecutivo de crecimiento real de la industria.

El siguiente gráfico presenta la evolución de la industria de los restaurantes durante las 3 últimas décadas, así como una proyección para el año 2002.

Gráfico 1.1: Ventas de la industria de los restaurantes durante los últimos 30 años (en billones de dólares)



Fuente: NATIONAL RESTAURANT ASSOCIATION. **Industry at a glance**. [en línea]. Washington D.C.: National Restaurant Association, 2002. [citado 6 abril 2002]. HTML Document. Disponible en: http://www.restaurant.org/research/ind_glance.cfm

La NRA estimó que las ventas del segmento de comida rápida o *fast-food*, de la industria de servicios de alimentos, están proyectadas a crecer en un 3,7% en el 2002, con un total de \$115,2 billones, \$4,1 billones más que en el 2001. Sin embargo se observa que la mayoría de los establecimientos de comida rápida ofrecen productos estandarizados.

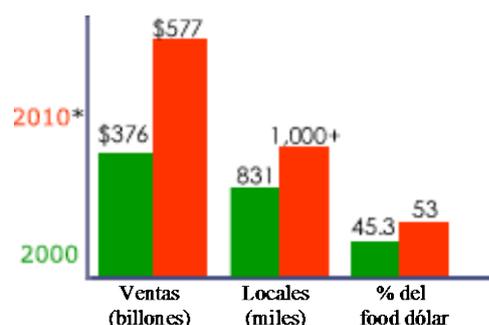
Paralelamente, el analista Mark Hanratty de PaineWebber Inc., una de las más grandes empresas de servicios financieros en el mundo (70.000 empleados operando en 40 países), proyecta un crecimiento de un 15 a 20% más en los 3 a 5 próximos años para la industria de la comida natural⁵. Los expertos predicen que este segmento de la industria crecerá de \$12 billones a \$50 billones en los próximos 5 años. La tendencia se hace más fuerte en New

⁵ Ver en el anexo 1 la diferencia entre el *fast-food* y la comida natural así como una definición del concepto “alimentos funcionales”.

England, California, Pacific Northwest⁶, Upper Midwest⁷, Mid-Atlantic⁸, y Florida.

Estados Unidos cuenta con más de 844.000 restaurantes, lo que equivale a decir que existe un *fast-food* prácticamente en todas las esquinas. Las personas (mayores de 8 años) consumen un promedio de 4,2 menús fuera de casa por semana, representando 218 veces al año. Los norteamericanos gastan más de \$1,1 billones diarios en comida fuera de casa y las predicciones de los especialistas de la industria, indican que en el año 2010, los consumidores gastarán más en comer fuera de casa que en preparar comida en casa y esto debido a que la gente trata de aprovechar mejor su tiempo libre. El siguiente gráfico presenta las proyecciones en ventas para la industria de los restaurantes, en número de locales y la distribución del gasto de un dólar en comida⁹ fuera de casa para el año 2010.

Gráfico 1.2: Proyecciones para la industria de los restaurantes hasta el año 2010



*proyecciones

Fuente: NATIONAL RESTAURANT ASSOCIATION. **Industry at a glance**. [en línea]. Washington D.C.: National Restaurant Association, 2002. [citado 6 abril 2002]. HTML Document. Disponible en: http://www.restaurant.org/research/ind_glance.cfm

⁶ Region del Pacífico Noroeste: estados de Washington y Oregon.

⁷ Norte de la región Medio Oeste: estados de Minnesota, Wisconsin.

⁸ Region del medio Atlántico: estados de Delaware, Maryland y Distrito de Columbia.

⁹ Llamado: "food dollar" en Estados Unidos. Es la repartición entre los gastos efectuados en comida hecha en casa y los efectuados fuera de casa. En este caso se gastó en comidas fuera de casa para el 2000, 45,3% de cada 1 dólar consagrado a la comida. La diferencia se emplea para comida en casa.

La tendencia actual que se está desarrollando con mayor rapidez de crecimiento es la de la comida natural, sana y nutricional como una respuesta a los hábitos de consumo que han mantenido durante varios años los norteamericanos originando que un elevado porcentaje de habitantes tenga problemas de obesidad o sobrepeso. A este efecto, se le agrega el hecho de que la principal causa de mortalidad de las dos últimas décadas en las personas mayores de 65 años, sean las enfermedades del corazón producidas por dichas causas.

Asimismo el USDA (United States Department of Agriculture) indica que la problemática generada por los hábitos de consumo originan un alto costo (\$43 billones anuales) calculados en base a los gastos médicos que se destinan en tratamientos así como las pérdidas que se ocasionan en la productividad debido a la discapacidad que producen la obesidad y el sobrepeso, y finalmente al valor económico perdido por causa de muertes prematuras relacionadas también a los hábitos de consumo.

De esta manera, el USDA diseñó una pirámide que sugiere lo que se necesita comer por día para tener una alimentación saludable; presentando grupos de alimentos, los aportes nutricionales de cada uno y en qué proporción se deben ingerir.

Gráfico 1.3: La pirámide de la guía de la comida



Fuente: U.S. DEPARTMENT OF AGRICULTURE. **USDA's food guide pyramid booklet.** [en línea]. Washington D.C.: USDA. Center for nutrition policy and promotion, 1996. [citado 2 diciembre 2002]. HTML Document. Disponible en: http://www.pueblo.gsa.gov/cic_text/food/food-pyramid/main.htm

Por otro lado, recientes estudios efectuados evidencian la aparición de nuevas tendencias, las cuales indican que los consumidores están prefiriendo más que antes el concepto de *Good-quality food*¹⁰, lo que genera un crecimiento de establecimientos que reúnan dichas características.

¹⁰ Concepto de buena calidad de los alimentos.

1.1. Problemática

- Los conceptos de comida rápida existentes no están respondiendo a las tendencias crecientes de la industria de la comida.
- El mercado ofrece muchos productos estandarizados.
- Los consumidores tienen un conflicto entre la moderación y la restricción de una comida sana (dieta en muchos casos) contra una cultura que celebra la indulgencia, y el desvío nutricional.
- La aparición de una nueva tendencia: *fast-casual*.

1.2. Objetivos generales

- Presentar una idea de negocio que pueda ser atractiva para inversionistas.
- Mostrar una oportunidad de negocio que motive a nuevos estudios de prefactibilidad.
- Hallar las condiciones para que un proyecto piloto de esta naturaleza se auto sostenga.

1.3. Objetivos específicos de desarrollo

Los objetivos y metas específicos están en relación con un local prototipo desarrollado para el estudio:

- Determinar el perfil de los consumidores.
- Convalidar el concepto con los gustos de los estadounidenses en la zona del local prototipo.
- Establecer las normas de operación del concepto.

- Evaluar la rentabilidad económica y financiera del negocio.

1.4. Factores claves de éxito

- Ser creativos.
- Utilizar supuestos realistas.
- Uso de información actualizada
- Acceso a información de fuentes especializadas.
- Priorizar la selección de personal idóneo para luego poner en práctica el concepto.

1.5. Alcances y limitaciones

Las limitaciones que se pueden considerar en el presente estudio están referidas a la distancia y las barreras que existen entre el lugar de origen del estudio, Lima, Perú, y el mercado físico en el área de Boston, Massachusetts, Estados Unidos. El idioma y las costumbres de los norteamericanos podrían ser barreras para el buen desarrollo del perfil.

Por otro lado y hasta donde se tiene información, este será el primer Proyecto de Investigación Gerencial para ser aplicado fuera del Perú. Sin embargo el carácter internacional de la Escuela de Postgrado de la Universidad San Ignacio de Loyola, permite aprovechar esta oportunidad para desarrollar el tema en otro país.

1.6. Justificación del proyecto de investigación

La elaboración del presente estudio tiene por finalidad dar a conocer un nuevo concepto en la industria de la comida rápida en Estados Unidos, como una oportunidad de negocio que se da como respuesta a las nuevas tendencias que buscan satisfacer los gustos de los consumidores y al rápido crecimiento existente en el consumo de comida de mayor calidad, ofrecida además en establecimientos de ambiente agradable. Desarrollar el perfil del negocio que permita sentar las bases para continuar con estudios complementarios que profundicen la investigación, para poder poner en práctica el negocio.

El concepto francés de Panadería-Café está bien desarrollado en dicho país y se puede adaptar a las tendencias de los consumidores y sus necesidades más aún teniendo en cuenta que lo que se busca es ofrecer productos sanos y frescos.

CAPÍTULO II

2. Estudio de mercado

2.1. Análisis del macro ambiente

2.1.1. Entorno social y político

Desde el punto de vista social, la sociedad y la familia americana llevan una vida moderna que normalmente está plagada de presiones, es por ello que actualmente la gente en EE.UU. tiene expectativas más altas sobre la función paterna y el matrimonio.

Lo nuevo en la sociedad americana no es que las mujeres provean la mitad del sustento de sus familias, sino que, también, ejercen un control sustancial de sus propios ingresos, tienen mucho más poder de elección al momento de comprar que antes, junto con la libertad social para determinar la forma de sus propias vidas. Este es un punto importante a tomar en cuenta al momento de elegir un mercado objetivo.

También es nueva la declinante proporción de la vida que la gente dedica a criar a sus hijos, ya sea porque tienen menos niños como porque viven más tiempo.

La expectativa de vida en EE.UU. también ha sufrido drásticos cambios. En 1900 esta era de 47 años, y sólo el 4 % de la población llegaba a 65 años o más. En la actualidad la expectativa de vida es de 76 años, y se estima que para el año 2025 alrededor del 20 % de la población de EE.UU. tendrá 65 años o más.

El problema más grande que enfrentan la mayoría de las familias en EE.UU., no es que hayan cambiado tanto, sino se indica que las instituciones norteamericanas han cambiado muy poco. Las políticas laborales reflejan una etapa que podría decirse está superada, cuando la mayoría de las mujeres no pertenecían a la fuerza laboral y la mayoría de los padres no participaban en la crianza de sus hijos. Los horarios escolares con frecuencia parecen diseñados para décadas pasadas, cuando los niños necesitaban estar en el hogar para ayudar con las tareas domésticas o para emplearse ellos mismos.

No obstante, aunque las instituciones sociales todavía tienen trabajo por delante, las familias de EE.UU., en su mayor parte, tienen hoy muchos más recursos, esperanzas e igual consideración para todos los miembros de la familia que antes.

Entre los más graves impactos que ha sufrido la sociedad americana en su historia se encuentran los ataques terroristas sufridos el 11 de septiembre del

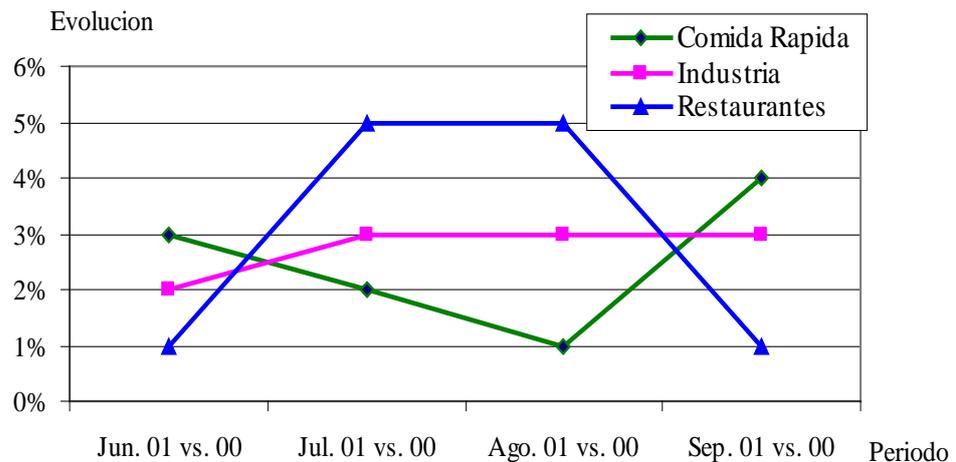
2001. Esto produjo una grave crisis social debido a la falta de seguridad que sufrían los habitantes. Así pues, muchas empresas esperaron que esto se vea reflejado en los principales indicadores económicos y en sus resultados.

Uno de los principales problemas que se evidenció fue la pérdida de confianza del consumidor que bajó sostenidamente en ese mes y continuo declinando para el mes de octubre del 2001 para luego irse recuperando paulatinamente.

Pero es importante indicar también, que el nivel del gasto de los consumidores en la industria de los restaurantes por ejemplo, mantuvo un crecimiento del 3% constante.

Comparado con meses anteriores, sin embargo, el segmento denominado *full-service* o restaurantes propiamente dichos, se desaceleró de un 5 hasta el 1%, mientras que el crecimiento en las cadenas de comida rápida se aceleró del 1 hasta un 4%.

Gráfico 2.1: Nivel de gastos de los consumidores



Fuente: HICKAM, Andrea; SALADIN, Amanda; TRAVIS, Julie; DESAI, Priti. **How was restaurant performance impacted in September 2001.** [en línea]. New York, Port Washington: NPD Foodworld, 2002. [citado 4 abril 2002]. HTML Document. Disponible en:

http://www.npdfoodworld.com/foodServlet?nextpage=trend_article27.html

Elaboración propia

Si se hace la pregunta ¿qué se puede esperar en la industria de los restaurantes con respecto a este problema? todo parece indicar que el negocio volverá a tener un comportamiento normal. En diferentes estudios realizados, cuando se preguntó a los consumidores acerca de sus intenciones para visitar restaurantes una semana después del ataque (del 19 a 26 de septiembre), el 75% de los encuestados señaló que continuarían visitando restaurantes *full-service* como lo hacían antes de los ataques.

Los ataques terroristas no han influenciado significativamente en las decisiones de los consumidores y no son consideradas como razones muy importantes para la disminución de las visitas a los restaurantes. La preocupación más grande de los

consumidores está y estará en los problemas referidos a la estabilidad económica, en la necesidad de mantener el poder adquisitivo del dinero y en las políticas internacionales aplicadas actualmente por el gobierno.

2.1.2. Entorno económico

Con un PBI (Producto Bruto Interno o GDP en inglés) per cápita de \$36.200, EE.UU. posee la economía más grande del mundo, la cual es orientada hacia el mercado; es decir que los individuos y las empresas privadas toman la mayoría de las decisiones, y el gobierno adquiere los bienes y servicios necesarios predominantemente del sector privado. Las empresas de los EE.UU. gozan de una flexibilidad considerablemente mayor que sus contrapartes en Europa Occidental y Japón, en decisiones de ampliación de capital y plantas, despido de exceso de trabajadores y desarrollo de nuevos productos. Sin embargo, las empresas estadounidenses se enfrentan a barreras más altas para ingresar a los mercados internos de sus rivales.

Las firmas de los EE.UU. están a la vanguardia en avances tecnológicos, especialmente en sistemas informáticos y en medicina, investigación aeroespacial y militar, aunque su ventaja ha disminuido desde el final de la Segunda Guerra Mundial. Los años de 1994 al 2000 fueron testigos de

sólidos aumentos en términos reales, tasas de inflación bajas y una caída en el desempleo por debajo del 5%.

Los problemas a largo plazo incluyen la inadecuada inversión en infraestructura económica (energía), costos médicos en rápido aumento para una población que envejece más, importante déficit comercial y un estancamiento en el ingreso familiar de los grupos económicos más bajos.

Recientemente el cambio más importante que se produjo en la coyuntura internacional durante el año 2001 fue la notoria desaceleración de la economía norteamericana (pasó de crecer 4,2% en el año 2000 a 1,9% en el 2001).

Así se puso fin a una década de expansión de la economía norteamericana (el período de auge más largo desde la Segunda Guerra Mundial), que fue impulsada por una alta tasa de inversión y un dinámico comportamiento del consumo. En este desempeño influyó también la acumulación de existencias y gravitaron factores como la valorización de los títulos cotizados en bolsa (que impulsaron el consumo privado) y las ganancias de productividad, vinculadas a las inversiones en alta tecnología, particularmente en las áreas de la información y las comunicaciones.

Esta combinación de demanda dinámica y oferta más eficiente hizo posible un crecimiento inusualmente prolongado del producto y una disminución del desempleo sin que se generaran presiones inflacionarias, dando lugar a análisis que anunciaban el advenimiento de una nueva era de crecimiento indefinidamente sostenido, la de la “Nueva Economía”. Pero los bajos niveles de ahorro de las familias, el creciente desequilibrio comercial de los EE.UU., el nivel de endeudamiento de las empresas y los niveles alcanzados por las cotizaciones bursátiles apuntaban a una próxima, y necesaria, desaceleración. El problema de la política económica consistía entonces en cómo manejarla de manera que se operara un “aterrizaje suave” que evitara los riesgos de una recesión.

Durante el año 2000, el Federal Open Market Committee (FOMC)¹¹ la autoridad monetaria de EE.UU. aumentó en tres ocasiones la tasa de interés, teniendo en cuenta el elevado ritmo de crecimiento, una baja tasa de desempleo y un mercado de valores en fuerte expansión.

¹¹ El Federal Open Market Committee: está compuesto de 12 miembros, 7 miembros del Consejo de Gobernadores del Sistema de Reserva Federal, el Presidente del Banco de Reserva Federal de New York y los 4 restantes se rotan anualmente entre otros 12 Presidentes de Bancos de Reserva Federales. El actual Presidente es Alan Greenspan. El Comité celebra regularmente 8 reuniones por año para dirigir la conducta de las operaciones del mercado del Banco de Reserva Federal de New

A partir de enero del 2001 se inicia un giro radical en la política monetaria norteamericana frente a la intensidad de los signos de desaceleración, que habían comenzado durante la segunda mitad del 2000.

Hasta fines de agosto, la tasa de interés de la Reserva Federal de los EE.UU. fue reducida en 7 ocasiones, pasando de 6% a principios del año a 3% posteriormente. Como una manera de dar un estímulo adicional ante las posibles consecuencias de los ataques terroristas del 11 de septiembre, se realizaron cuatro recortes adicionales dejando la tasa en 1,75% a principios de diciembre. Tasas tan bajas no se habían visto en las últimas cuatro décadas.

La evolución futura del consumo es un factor clave para la coyuntura, especialmente después de los sucesos del 11 de septiembre del año pasado ya mencionados. La evolución de la confianza de los consumidores podría ser determinante para que la economía norteamericana entre en recesión. Al respecto, hay que tener en cuenta la política económica de la nueva administración, en particular su adopción de un programa de reducción de los impuestos y la continua disminución de las tasas de interés, gracias a lo cual los pagos por servicio de

York con la finalidad de fomentar objetivos de largo plazo de estabilidad en los precios y crecimiento económico sostenido.

deuda han disminuido; los menores precios de los productos primarios (en particular del petróleo) también dan margen para la continuación de políticas monetarias expansivas.

No obstante, el hecho de que el número de empleos comenzara a disminuir a principios del año 2001 podría estar restando fuerza al consumo. La tasa de desempleo ha tendido al alza, desde su mínimo de 3,9% alcanzado en el tercer trimestre del 2000; se elevó también en agosto, aún más en octubre para alcanzar 5,7% a fines de noviembre del 2001.

El sector que más ha estado despidiendo mano de obra es la industria, la cual se mostraba desde el segundo trimestre del 2001 en franca recesión; los datos más recientes indican además que estas tendencias se han extendido al sector servicios, motivando que muchas proyecciones fueran ajustadas a la baja. Los acontecimientos del 11 de septiembre facilitaron el consenso en cuanto a la necesidad de mayor apoyo fiscal a través del gasto público.

El crecimiento estimado para el 2001 antes de los sucesos indicados se situaba en torno a 2,1%. Esta perspectiva disminuyó después de esa fecha; estimándose actualmente que el crecimiento anual llegó a 1,9% en el 2001. En el 2002, se iniciaría la recuperación del crecimiento que, antes de los

ataques de septiembre, se preveía para la segunda mitad del 2001. Existe cierto consenso en torno a que aquella no será tan rápida como se esperaba antes de esos acontecimientos y las principales divergencias entre los analistas se refieren al momento en que la recuperación comenzaría (los pronósticos van del primer al tercer trimestre del 2002). Según ese factor, el crecimiento de los EE.UU. pronosticado por el FOMC en el 2002 se situaría en un rango de 2,5 a 3,0%. En el siguiente cuadro se puede apreciar los indicadores anteriormente mencionados y la proyección efectuada para el presente año.

Cuadro 2.1: Proyecciones económicas de EE.UU. para el año 2002

Indicador	Nota: para 2001 en términos reales	Concejo de Gobernadores de la Reserva Federal	
		Rango	Tendencia Central
Variación del 4º trimestre 2000 al 4º trimestre 2001			
PBI Nominal	1,9	3,5 a 5,5	4 a 4,5
PBI Real	0,1	2 a 3,5	2,5 a 3
Índice de precios. PCE ¹²	1,3	1 a 2	Cerca de 1,5
Nivel de desempleo	5,6	5,75 a 6,5	6 a 6,25

Elaboración propia

¹² PCE: Personal Consumption Expenditures.

2.1.3. Entorno legal

En EE.UU. el gobierno actúa como guardián de las empresas, ofreciendo dirección en prácticas antimonopólicas, política monetaria, derechos humanos, asuntos de defensa y ambientales.

Las complejas leyes federales y estatales de los EE.UU. se encuentran sujetas a cambios legislativos constantes y a diferentes interpretaciones jurídicas. Adicionalmente, una multiplicidad de dependencias federales y estatales imponen normas y reglamentos aplicables al comercio y a la actividad empresarial dentro de los EE.UU., muchos de los cuales afectan a las empresas extranjeras que operan en el país.

Las leyes que afectan a la inversión extranjera son variadas y complejas. Sin embargo, una empresa extranjera en los EE.UU. no se encuentra sujeta a muchos de los requerimientos para obtener autorizaciones u otras restricciones que son comunes en otros países. Debido a que el gobierno federal no ha establecido ningún control de cambios, no existe disposición que restrinja la transferencia de utilidades, dividendos, intereses, fondos obtenidos en préstamo, ingresos u otros fondos obtenidos o generados en los EE.UU.

No existe, ni por política establecida, ni por ley, ningún trato discriminatorio en el mercado del

financiamiento crediticio ni en el mercado de capitales, que establezca alguna diferencia entre los inversionistas nacionales y los extranjeros.

La entidad jurídica más comúnmente adoptada por las compañías extranjeras al realizar una inversión o un negocio en los EE.UU. ha sido la de Sociedad Anónima¹³ (S.A.).

Los impuestos se gravan a nivel federal, estatal y local, y en cada uno de estos niveles se aplican diferentes tipos de impuestos. La fuente más importante de los ingresos fiscales federales del país proviene del Impuesto sobre la Renta pagado por las personas físicas, sociedades, fideicomisos y sucesiones. Adicionalmente, el gobierno federal también impone el pago de otro tipo de contribuciones, como son el pago de las cuotas al seguro social y otros impuestos al empleo. Aunque no existe ninguna uniformidad en los impuestos que se gravan a nivel estatal, la mayoría de los gobiernos estatales cobran sus propios impuestos y derechos para el registro de las empresas.

Los gobiernos locales y estatales así como el gobierno federal, con frecuencia, decretan nuevas leyes laborales, la mayoría de las cuales se dan para

¹³ Corporación en EE.UU.

solucionar problemas que se perciben como sociales. Algunas de las leyes son elaboradas, como lo fue la Ley del Permiso para el Cuidado Médico y de la Familia (Family and Medical Leave Act), para promover cambios en las prácticas de empleo que tienen su origen en los cambios que sufre la fuerza laboral. Otras leyes, como las que establecen que se debe probar la residencia en los EE.UU., tienen el propósito de desalentar los cambios en la composición de la fuerza laboral.

El interés actual por las leyes y decisiones de los tribunales a favor del consumidor indican que hoy los legisladores desean ante todo protegerlo.

2.1.4. Análisis de la demografía

Durante los próximos 25 años, la población de los EE.UU. incluirá más étnias diversas, más solteros y más jubilados. Según la oficina del censo nacional (Census Bureau del Departamento de Comercio de EE.UU.¹⁴), antes del año 2025, 40% de la población de EE.UU. no será de raza blanca, más del 31% de aumento en comparación a la situación de hoy en día. Los siempre influyentes *Baby-Boomers*¹⁵ se jubilarán, mientras que la generación de los jóvenes de hoy (Gen Y¹⁶), casi tan numerosos como los *Boomers* y

¹⁴ El organismo encargado del censo nacional se llama el Census Bureau.

¹⁵ Denominación que se da a aquellas personas nacidas entre 1946 y 1964. También llamados los *Boomers*.

¹⁶ Generación Y son los niños de los *Baby-Boomers*. Última generación nacida.

étnicamente y racialmente más diversa que cualquier otra generación, harán sus propias demandas en el mercado.

Si bien es cierto estas oscilaciones demográficas afectarán todos los mercados futuros de consumo, actualmente las personas ya han comenzado a cambiar los alimentos que comen, los ingredientes que compran y la cantidad de tiempo que pasan en la cocina.

Las transformaciones debido a las variaciones demográficas ya están madurando dentro de la industria. Annette Clauson, economista en el Servicio de Investigación Económica, dice: “...los cambios en los hábitos de la población, estilos de vida, ingresos personales y actitudes acerca de la seguridad de los alimentos, salud y conveniencia están alterando drásticamente las condiciones para los marketeros de los productos alimenticios...”¹⁷.

¹⁷ GARDYN, Rebecca. **What's cooking?** [en línea]. New York: American Demographics, marzo, 2002. [citado 26 marzo 2002]. HTML Document. Disponible en: http://www.inside.com/product/product.asp?ACTION=MEDIAPASS&PF_ID=7BF3DB36-4B0C-41E0-BC3C-4267ACD8270A&CONTENT=Article

2.2. Definición del producto

El producto es un *fast-casual*, Panadería-Café con *know-how* francés.

El *fast-casual* es una nueva tendencia para la cual todavía no existe un acuerdo para definirla. Pero en general *fast-casual* es un híbrido entre la comida de alta calidad servida en un ambiente agradable, encontrada en los restaurantes tradicionales, y la velocidad del servicio de los *fast-food*.

Existen algunas características típicas de esta nueva categoría:

- Desarrollar el concepto y el menú alrededor de la calidad de la comida, por ejemplo la frescura y que permitan una nutrición sana.
- Proveer comodidad en términos de localización.
- Proponer un servicio de atención rápido similar a los de los *fast-food*.
- Valor/precio relacionado con las expectativas de los consumidores.

La Panadería-Café permitirá regresar a la tradición del pan recién horneado, para lo cual, se utilizarán solamente ingredientes frescos, naturales de la más alta calidad y horneados diariamente, sin usar ningún preservante. Los panes que se horneen podrán ser llevados al hogar, y también se servirán en el café, acompañando con su frescura, sabor, y calidad distintivos a todos los menús. Se producirá pan

durante todo el día a diferentes horas con la tradición de la panadería francesa.

En la Panadería-Café, el pan fresco horneado será la pieza central de cada comida, desde los emparedados y las ensaladas a las sopas servidas con pan. La panadería ofrecerá más de una docena de tipos de pan, así como panecillos, croissant y pasteles.

Al producto se le dará una orientación hacia la alta calidad de la comida nutricional con énfasis en la transparencia y la seguridad alimenticia, desarrollando un sistema de información para poner en conocimiento de los clientes: la composición y la calidad nutritiva de cada producto.

La diferenciación se apreciará sobretodo en los servicios agregados que propondrá el concepto. El enfoque hacia el servicio al cliente destacará la personalización (lograda a través de un número suficiente de empleados adecuadamente capacitados) y la flexibilidad en el servicio con el fin de poder cumplir sus gustos y necesidades, teniendo la posibilidad de hacer pedidos de sandwiches personalizados o también para una ocasión especial: una celebración personal o una reunión profesional.

Se podrán hacer pedidos desde:

- El *counter*¹⁸ dentro del local.
- El *drive-in*¹⁹.
- Vía teléfono.
- Vía el sitio Internet del local.

Existirá un sistema de *delivery*²⁰ dentro de una zona restringida (1/2 milla²¹ alrededor del local).

Después de algunas compras, los clientes obtendrán una tarjeta de filiación mediante la que se les ofrecerá, comidas gratis y permitirá registrar los pedidos de los clientes para personalizar la atención y ofrecer los productos convenientes.

2.3. Análisis del sector

2.3.1. Estructura del sector

Primero y para entender mejor el concepto, hay que explicar los segmentos en los cuales funciona el mismo. El siguiente gráfico muestra la segmentación de la industria de los restaurantes de comida rápida en EE.UU. partiendo del más amplio al más preciso y tomando en cuenta las industrias y los segmentos donde aparece el concepto.

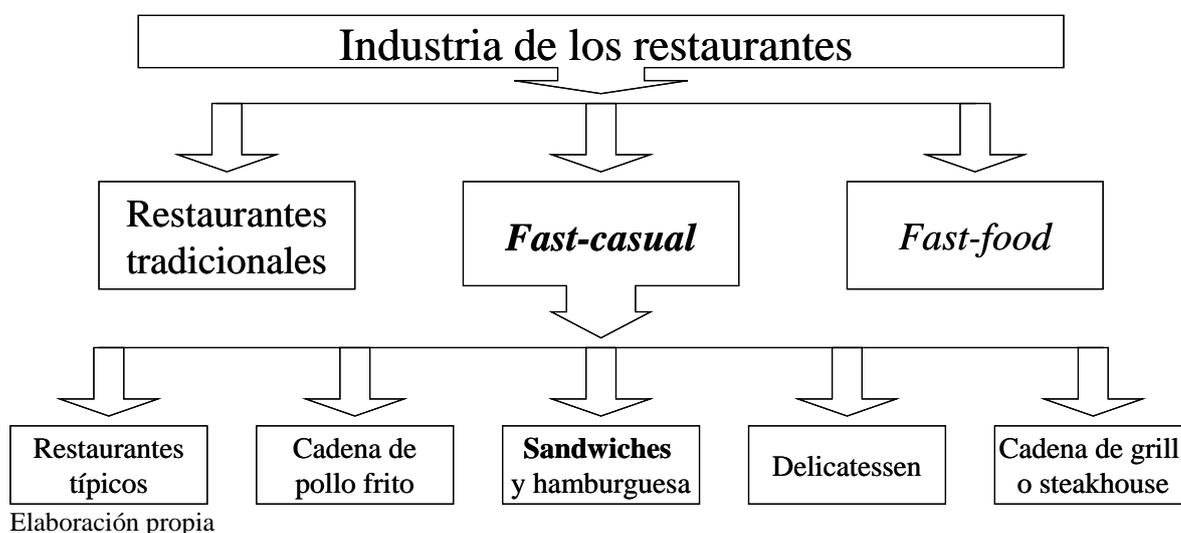
¹⁸ “Counter” se refiere al mostrador de atención al público.

¹⁹ “Drive-in” se refiere a la atención al vehículo a través de una ventanilla.

²⁰ “Delivery” se refiere al servicio de repartición de pedidos a domicilio.

²¹ Una “milla” representa una distancia de 1,6 kilómetros.

Gráfico 2.2: Segmentación de la industria de los restaurantes en EE.UU.



La industria de los restaurantes emplea 11,6 millones de personas, que equivale al 8% de los empleados en EE.UU., haciendo de esta industria el mayor empleador nacional después del gobierno. Más de 1/3 de los estadounidenses han trabajado en la industria de los restaurantes en algún momento de su vida.

El sueño de ser el dueño de su propio negocio perdura en la industria de los restaurantes. Muchos de los dueños o gerentes de restaurantes han empezado de los niveles más bajos de la organización. Para un 16% de ellos, el primer empleo fue de lavaplatos, para un 10% fue *busperson*²², para un 10% fue cocinero y para un 9% fue camarero.

²² “Busperson” se refiere a la persona que recoge los platos y limpia la mesa en los restaurantes con servicio a la mesa.

En 1970, habían algunas escuelas, hoy existen más de 1.000 programas especializados en gerencia de restaurantes, y cientos de escuelas culinarias y programas.

El mercado del *fast-food* en EE.UU. se identifica como un mercado dividido en 6 segmentos:

- Cadenas de sandwiches y tacos.
- Restaurantes para cenar.
- Cadenas de buffet a la parrilla.
- Restaurantes familiares.
- Cadenas de pizza.
- Cadenas de pollo frito.

De todos estos, el segmento en el que estará el proyecto a realizarse será el de las cadenas de sandwiches. A continuación se hará un análisis más detallado.

2.3.2. Comportamiento de los consumidores de la industria de comida rápida

Según un artículo de la revista *American Demographics*, publicado el 1 marzo del 2002, en el que se entrevistaron a una serie de expertos de la industria de la comida rápida para discernir acerca de qué nuevas tendencias estaban afectando o cambiando el comportamiento y los hábitos alimenticios de los americanos, según los diferentes estratos demográficos que se encuentran en el país, se determinó que actualmente se está tendiendo hacia

algunas variables que producen cambios para todos estos segmentos.

Los 5 puntos siguientes representan las tendencias a las cuales se enfrentan los *fast-casual* para responder a las modificaciones demográficas y de los estilos de vida que afectan los comportamientos de los consumidores.

- **Comodidad**

Se refiere a la distancia que puede existir entre la casa o el lugar de trabajo con el local, su facilidad de acceso, así como la velocidad de entrega y los servicios propuestos para entregar los pedidos más fácilmente.

El número de personas presionadas por el tiempo, trabajando y el número de padres solteros están en aumento: entre el año 1970 y 2000, el número de madres solteras aumentó de 3 a 10 millones, mientras que el número de padres solteros aumentó de 393.000 a 2 millones. Además, las familias de renta-dual (esposo y esposa trabajando) con niños, se han convertido en la norma, y casi la mitad de padres con niños menores de 18 años (49%) dicen que la velocidad y la facilidad de la preparación de las comidas son las consideraciones más importantes para decidir qué alimentos comprar. Según una encuesta realizada en el año 2001 por Yankelovich,

una consultora que analiza las tendencias de consumo, informa que 38% de estos padres dicen que están comprando más comida para llevar y que están comiendo fuera de casa más que antes.

Pero este fenómeno no se limita a los padres. Por ejemplo: 1/5 de todas las comidas se consumen hoy en un carro, según el grupo NPD Foodworld de Port Washington, con base en el estado de New York.

También, se espera que el hecho de comer en la oficina inflencie la manera en que las compañías de alimentos empaquetarán sus productos o entregarán sus comidas. La idea será tener por ejemplo bocados que puedan ser consumidos fácilmente mientras usan el computador (un 65% de los adolescentes que se conectan diariamente a Internet dicen comer mientras están usando la computadora).

Así, la siguiente tabla informa que los cambios en gastos atribuidos a la comida fuera de casa van a ser mayores a los gastos de comida en casa en los próximos años.

Cuadro 2.2: Distribución de los gastos entre comida hecha en casa y comida fuera de casa de 1869 a 2010

Año	“Food dollars” en casa	“Food dollars” fuera de casa
1869	95%	5%
1899	91%	9%
1929	83%	17%
1959	74%	26%
1989	54%	46%
2000	53%	47%
2010	47%	53%

Fuente: GARDYN, Rebecca. **What’s cooking?** [en línea]. New York: American Demographics, marzo 2002. [citado 26 marzo 2002]. HTML Document. Disponible en:

http://www.inside.com/product/product.asp?ACTION=MEDIAPASS&PF_ID=7BF3DB36-4B0C-41E0-BC3C-4267ACD8270A&CONTENT=Article

Elaboración propia

• Comida saludable

Un número creciente de americanos entienden cada vez más, la conexión entre los alimentos que consumen y su salud. Cuatro de las siete causas que conducen a la muerte -enfermedades cardíacas, cáncer, derrame cerebral y diabetes- pueden ser producto de la dieta. Según un estudio del Consejo Internacional de la Información del Alimento realizado en 1998, 3/4 de los consumidores podían nombrar un alimento específico o el componente que creen realza la salud. Además, 75% dijeron que cambiaron sus dietas en los últimos cinco años por razones de salud.

Los *Baby-Boomers* de mayor edad han puesto especial atención a las preocupaciones por su salud. Un estudio conducido por la Asociación Internacional

de Lechería-Delicatessen-Panadería (International Dairy-Deli-Bakery Association con siglas IDDBA) de marzo 2001 encontró que el 94% de los americanos mayores a 50 años consideran que hay una conexión entre la dieta y la salud, 81% dicen que han llegado a ser más conscientes sobre lo que comen, y 66% dicen que se preocupan más de su salud a medida que se hacen más viejos. La industria de los restaurantes está prestando mucha atención a las preferencias de los mayores *Boomers*, aquellos que están entre los 45 y 55 años de edad, debido a que al año gastan más de \$2.600 en comida fuera de casa, esto es más que cualquier otro grupo, según la encuesta sobre los gastos de los consumidores en el año 2000 elaborada por la Oficina de la Estadística de Trabajo (Bureau of Labor Statistics, BLS por sus siglas).

Según Stephen Carlomusto, profesor asociado de artes culinarias en Johnson & Wales University en Providence, ya no será suficiente decir que algo es *light*²³ en un menú, los consumidores desearán saber exactamente, cuántas calorías, cuánta grasa y sodio, y cuál es la composición nutricional de lo que van a comer. En un plazo de 15 años, Carlomusto espera que los restaurantes agreguen tales designaciones a sus menús, o las tengan por lo menos disponibles.

²³ “Light” se refiere a una comida baja en calorías.

Investigaciones sobre la interacción entre los alimentos y los genes de los cuerpos humanos conducirán a productos alimenticios más funcionales, orientados no solamente a la diabetes, sino también al cáncer, la osteoporosis y la deficiencia cardiovascular. Durante los últimos años han estado apareciendo los alimentos funcionales, que es el término dado a los productos alimenticios procesados que se fortifican con complementos alimenticios y tienen una demanda específica de la salud, como la margarina de Benecol de McNeil²⁴, lanzada en 1999 y que disminuye el colesterol.

- **Servicio personalizado**

Es la manera de dar a los consumidores lo que realmente desean y al mismo tiempo aprender más sobre ellos y sus gustos.

Toma Ramses, profesor de ciencia y nutrición en alimentos, especializado en el desarrollo de las tendencias de productos alimenticios en California University State, Long Beach, estima contar con el desarrollo de alimentos específicos adaptados a la demografía y a los estilos de vida en el futuro. El número creciente de personas en la tercera edad también orientará la tendencia de la personalización. La gente vive más tiempo y es más sana que antes. El

²⁴ Producto de McNeil Nutritionals, una División de Mc Neil-PPC INC. Su denominación viene de “bene” que significa bueno y “col” de colesterol. El producto es recomendado por sus propiedades

Foro de Interagencias Federales sobre Estadísticas Relacionadas a la Edad (Federal Interagency Forum on Aging-Related Statistics) proyecta que antes del año 2030, la población mayor a 60 años aumentará de 46 millones actualmente a 70 millones.

- **Sabor de las comidas**

En un futuro cercano, los alimentos serán más picantes y más sabrosos que los actuales, esto debido a que los *Baby-Boomers* están perdiendo la sensibilidad al sabor de los alimentos. Esta es una realidad que los expertos del sector alimenticio consideran como un factor dominante en la orientación del futuro de los alimentos en los EE.UU.

Sin embargo, el sabor también es importante para la generación de los jóvenes (Gen Y). Siendo la generación más diversa del país, los analistas afirman que este grupo exigirá probablemente más autenticidad y alimentos exóticos. Porque muchos de ellos tienen padres con poco tiempo para cocinar y su exposición a diversos tipos de alimentos es amplia. Por ejemplo, 81% de los jóvenes entre 10 y 13 años de edad salen a cenar por lo menos una vez por semana y 17% comen fuera de casa 3 veces o más por semana.

La diversidad étnica cada vez mayor en la población de EE.UU., así como el aumento de viajes internacionales y la exposición creciente de los *chefs*²⁵ en la televisión destacando varios tipos de platos regionales, son todos los elementos adicionales que afectarán el sabor de las comidas.

- **Transparencia nutricional**

La preocupación por la seguridad de los alimentos y la carencia de información alimenticia desaniman a muchos consumidores adultos a comprar comidas preparadas en un *fast-food*. Según un estudio sobre americanos mayores de 50 años efectuado por la IDDBA, el 55% de los entrevistados indican que habría mayor probabilidad de comprar alimentos preparados en un *fast-food*, si tuvieran etiquetas y descripciones nutricionales.

Otro aspecto importante en el comportamiento de los consumidores esta referido al aspecto económico. En el año 2001 el sector de Panadería-Café representó un 5,78% de participación de mercado en la industria de los restaurantes.

Para el año 2002 se proyecta un crecimiento continuo del 2,1% en los recursos financieros disponibles por persona, lo cual contribuye a un escenario favorable

²⁵ “Chefs” se refiere al maestro cocinero.

para la industria de los restaurantes. Se caracteriza por que su crecimiento está marcado por la disponibilidad de efectivo de las personas, y un escenario como éste sugiere la obtención de significativas ganancias.

2.4. Análisis del micro ambiente

Un enfoque muy popular para la planificación de la estrategia corporativa ha sido el propuesto en el año 1980 por Michael E. Porter en su libro *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. El punto de vista de Porter es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias en la rentabilidad de las empresas a largo plazo en un mercado o en algún segmento de éste. La idea es que la empresa debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial.

La idea propuesta es un modelo aplicable en cualquier parte de EE.UU., si bien es cierto, sólo tiene que reunir las condiciones expuestas en el siguiente estudio. Por lo tanto se ha desarrollado el estudio del prototipo en el área de Boston, en la ciudad de Cambridge, en el estado de Massachusetts, región de New England.

Las ciudades americanas en donde se ha considerado que puede ponerse en práctica un establecimiento como el que se está proponiendo, se pueden dividir en dos tipos: aquellas donde existan competidores directos por que ofrecen el

concepto *fast-casual*, Panadería-Café y aquellas ciudades en donde no existe este tipo de competencia pero existen competidores sustitutos. Para efectos del estudio se ha tomado una ciudad en donde no existe la competencia directa, como lo describe el cuadro 2.3 siguiente.

Cuadro 2.3: Situación competitiva al nivel nacional y local

Localización	Competidores Directos	Competidores Indirectos Sustitutos	
	<i>Fast-casual</i> Panadería-Café	<i>Fast-casual</i> sandwich	<i>Fast-food</i> Panadería-Café o sandwich
Local, Area de Boston			Au Bon Pain, Subway, Arby's
Nacional, EE.UU.	Panera Bread Co., Corner Bakery, La Madeleine	Scklotzky's Deli, Einstein/Noah's Bagel	Au Bon Pain, Subway, Arby's y otros

Elaboración propia

La siguiente tabla muestra el segmento del mercado del sandwich y los 5 primeros operadores nacionales considerando las ventas, el número de locales y las ventas por local para el año 2000.

Cuadro 2.4: Principales competidores del segmento de los sandwiches en EE.UU.

Segmento Sandwich	Cadena	Ventas globales 2000 (\$Mil)	Total unidades en 2000*	Ventas x unidad en 2000 (\$Mil)
1	Subway	\$3.800.000	12,357	\$314
2	Arby's	\$2.409.000	3,153	\$764
3	Schlotzsky's Deli	\$421.200	688	\$599
4	Einstein/Noah's Bagels	\$360.000	465	\$760
5	Panera Bread/St. Louis Bread Co.	\$315.000	260	\$1.530

*Unidad significa punto de venta o local

Fuente: QUICK SERVICE RESTAURANT MAGAZINE. **Segment leaders**. [en línea]. North Carolina, Durham: QSR Magazine, 2002. [citado 19 febrero 2002]. HTML Document. Disponible en: http://www.qsrmagazine.com/qsr50/2001/charts/segment_leaders.html

Elaboración propia

Como se observa, el número de puntos de venta es el elemento primordial para alcanzar altas ventas. Hoy en día, Subway cuenta con más de 15.000 puntos de venta en todo el mundo y es el operador número 1 seguido por McDonald's que está en el segmento de las hamburguesas. Otro elemento interesante son las ventas realizadas por locales. Se puede apreciar que cuantos menos locales tenga una empresa, mayores son las ventas por local. Esta afirmación es corroborada en una entrevista concedida al diario El Comercio el 2 de abril del 2002 por el investigador Larry Farrell, quien realiza estudios sobre las personas con espíritu empresarial e indica que “las mejores compañías no son nunca las más grandes”.

2.4.1. Situación competitiva directa

Los competidores directos son aquellos que tienen las mismas características que el concepto desarrollado.

La siguiente tabla muestra las empresas que están en el segmento de los *fast-casual*, Panadería-Café. Estas empresas son competidores directos del concepto a nivel nacional, pero no tienen representación en Cambridge, lugar donde se ha efectuado el estudio.

Cuadro 2.5: Competidores *fast-casual* en el segmento de Panadería-Café en EE.UU.

Panadería Café	Cadena	Total unidades en 2000*	Crecimiento en unidad 2000
1	Panera Bread	260	56%
2	Corner Bakery	70	22%
3	La Madeleine	62	29%

*Unidad significa punto de venta o local

Fuente: QUICK SERVICE RESTAURANT MAGAZINE. **Segment leaders**. [en línea]. North Carolina, Durham: QSR Magazine, 2002. [citado 19 febrero 2002]. HTML Document. Disponible en:

http://www.qsrmagazine.com/qsr50/2001/charts/segment_leaders.html

Elaboración propia

Las características de los principales competidores directos que tendría el concepto son:

- **Panera Bread**

El Presidente y co-fundador de Panera Bread Company es Ron Shaich. Él comenzó su carrera en el segmento Panadería-Café en 1981, cuando co-fundó Au Bon Pain Co., Inc. En su papel como Co-presidente, ayudó a guiar Au Bon Pain Co., inaugurando más de 370 locales como operador dominante dentro de la categoría de la Panadería-Café. En 1993, condujo a Au Bon Pain Co. a la compra de Saint Louis Bread Company, que tenía 19 locales de Panadería-Café en el área sub-urbana de St. Louis, en el estado de Missouri. Los 19 locales alcanzaron un promedio de ventas anuales de \$1,1 millones por unidad. Shaich entonces empezó un recambio en el manejo de St. Louis Co. que condujo a un aumento de las ventas en más de un 60% por local. Los volúmenes promedio por local alcanzaron

\$1,7 millones, y la marca Panera Bread Co. fue creada.

En mayo de 1999, Shaich condujo la venta de todas las unidades de negocio de Au Bon Pain Co. Inc., a excepción de Panera Bread Co.

Panera es un concepto *fast-casual* de Panadería-Café que tuvo su desarrollo a partir del año 2000. Opera con más de 330 locales, con un 25% de ellos adquiridos y un 75% franquiciados. Planifica abrir hasta 525 locales para el 2005, pero los analistas dicen que se podría lograr más de 1.000 locales fácilmente²⁶.

La empresa cotiza en bolsa; el precio de lanzamiento fue de \$5 hace dos años y desde marzo del año 2002 está por encima de \$60 por acción como se indica en el siguiente gráfico.

²⁶ En el anexo 2 se presenta los Estados de Pérdidas y Ganancias y ratios financieros de los años 2000, 2001 y una proyección para el año 2002 elaborados por la compañía.

Gráfico 2.3: Cotización diaria en dólares durante los 2 últimos años de Panera Bread Co. (PNRA)

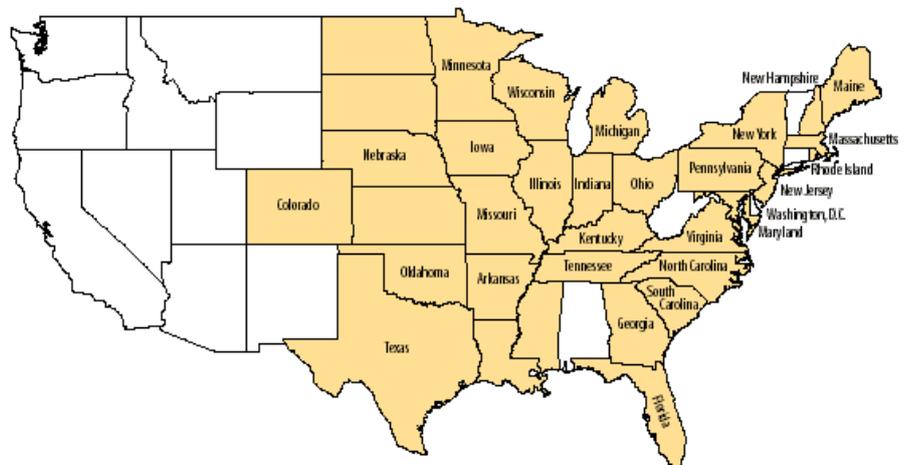


Fuente: FINANCIAL TIMES. **Market interactive charting**. [en línea]. Londres: Financial Times, marzo 2002. [citado 29 marzo 2002]. HTML Document. Disponible en:

<http://mwprices.ft.com/custom/ft-com/interactivecharting.asp?osymb=PNRA&ocountrycode=US&ftsit=FTCOM&colMode=&symb=PNRA&countrycode=US&searchtype=equity&time=2yr&freq=1dy&compidx=aaaaa%3A0&indName=aaaaa%7E0&sid=148138&x=39&y=8>

El siguiente mapa permite observar y localizar los esfuerzos estratégicos de Panera Bread con respecto a su desarrollo geográfico (en color amarillo).

Gráfico 2.4: Mapa sobre el desarrollo estratégico de Panera Bread Co. a través de EE.UU. (enero 2002)



Fuente: PANERA BREAD CO. **Fact sheet**. [en línea]. Missouri, Richmond Heights: Panera Bread Co., enero 2002. [citado 29 enero 2002]. Adobe Acrobat Document. Disponible en:

http://www.panerabread.com/media/pr_media_kit.pdf

Panera Bread cuenta con presencia en 30 estados, comenzó en el Este de los EE.UU. y se expande hacia el Oeste, lo que le permite adecuar su estructura logística paso a paso. Actualmente está entrando en una región (MidWest) donde existe el mayor potencial de crecimiento en todo sentido: población, ingresos, negocios. Cabe señalar que no tiene local en el área de Boston. Las unidades de Panera, principalmente son espacios arrendados, de 3.500 a 4.500 pies cuadrados, con capacidad para 100 a 125 personas.

Ron Shaich, Presidente de la cadena Panera Bread Co. dice “que no existe mejor plataforma que el pan para competir en los *fast-casual*. Da credibilidad en el desayuno, el almuerzo, la cena y en los productos horneados para llevar a casa”²⁷.

- **Corner Bakery**

Cuenta con 70 locales en 7 estados y Washington D.C. Pertenece al grupo internacional de comida *fast-casual* Brinker. Este grupo es dueño de: Chili’s, Marggiano’s, On the Border, Cazymel’s, Maccaroni, Big Bowl, Rockfif, Eatzi’s. Fue considerada por la revista Forbes como una de las 400 mejores empresas en Norteamérica.

²⁷ AXELSON, Bob. **Fast Casual is booming**. [en línea]. Ohio, Cleveland: Restaurant hospitality, noviembre, 2001. [citado 13 febrero 2002]. HTML Document. Disponible en: <http://www.foodservicesearch.com/RestaurantHospitality/RHCCoverArchive.cfm?ID=7>

Propone una gama de productos que promueve el pan. Tiene sus propios panaderos que preparan el pan cada día, pero esto los lleva a tener un costo operativo demasiado alto que no les permite desarrollar un sistema de franquicia. El costo promedio para poder inaugurar un local Corner Bakery esta cerca de \$2.5 millones (sólo 2 locales entre los 70 son franquiciados). Por lo tanto, Brinker planifica abrir 11 a 17 nuevos locales para este año, pero con un desarrollo lento y bajo control.

Cada unidad tiene un tamaño que está entre 1.971 y 5.347 pies cuadrados, con una capacidad de 88 a 143 asientos.

El consumo promedio per cápita es de \$8,87 y tuvo ventas anuales de \$128 millones en el 2001²⁸.

- **La Madeleine**

La Madeleine vende y promueve un *know-how* francés. Con su casa matriz instalada en Dallas, esta Panadería-Café al estilo francés de 62 unidades está bajo una nueva gerencia que promete revitalizar una marca estancada. Ha funcionado con el mismo número de restaurantes desde 1998 en 8 estados (Texas, Louisiana, Arizona, Georgia, Washington D.C., Virginia y Maryland). Un grupo de inversionistas europeos, canadienses y americanos

liderados por Lapointe Rosenstein de Montreal Canadá y Cadigan Investment Partners de New York, adquirieron la cadena en diciembre del 2001 por una cantidad no revelada.

Mark Menking, el ex-presidente de la Madeleine, que fundó la compañía en 1995, dice que la inyección de efectivo ayudará al pago y a la reestructuración de la deuda de la compañía.

El nuevo Presidente de la Madeleine, Vauchon dice, “los nuevos propietarios anticipan un futuro brillante para la Madeleine, nuestra meta debe facilitar los cambios necesarios para preparar a la compañía para el crecimiento y para ser un protagonista en el segmento de Panadería-Café”²⁹.

Según Menking, el almuerzo es el momento más frecuentado del día. Asimismo agrega, que según el análisis de las cifras recientes de los locales, las ventas se distribuyen de la siguiente manera: un 16% para el desayuno, un 52% para el almuerzo y un 32% para la cena. Las ventas de la panadería, con una variedad amplia de panes y de pasteles, se acercan a un 18% del total del negocio. Cerca de 2/3 de los clientes son mujeres. Una de las razones de esta

²⁸ En el anexo 2 se presenta los Estados de Pérdidas y Ganancias y ratios financieros de los años 2000, 2001 y una proyección para el año 2002 elaborados por el grupo Brinker International INC. propietarios de la cadena Corner Bakery.

afluencia se debería a que aspiran a un nivel más alto de renta y un gusto que va con mayores niveles de la misma.

La cadena tiene 62 locales de 4.200 pies cuadrados en promedio. Todos son propiedad de la empresa (no existe el sistema de franquicia), llegan a ventas anuales de \$125 millones, y cada punto de venta tiene un promedio de \$1,9 millones anualmente y una cuenta promedio de \$9,50 por persona³⁰.

2.4.2. La amenaza de los sustitutos

Existe un gran número de sustitutos. La Panadería-Café está en competencia con otros segmentos que se pueden considerar como sustitutos: los *fast-food* de hamburguesas o de sandwiches como Subway que promociona una imagen de productos nutricionales y sanos. Subway cuenta con más de 13.000 puntos de venta en los EE.UU. y una distribución mundial de su concepto con franquicias.

Pero también existen otros sitios sustitutos que proponen comida rápida tal como los *delicatessen*³¹: Schlotzky's Deli, y Einstein/Noah's Bagel. Sin embargo, es necesario resaltar que no se encuentra

²⁹ RUGGLESS, Ron. Regional powerhouse chains.[en línea]. New York: Nation's Restaurant News, enero 2002. [citado 30 marzo 2002]. HTML Document. Disponible en <http://www.nrn.com>

³⁰ En el anexo 2 se mencionan factores de éxito que han sido considerados por la nueva administración.

³¹ "Delicatessen o Deli" se refiere a locales que ofrecen comidas variadas en plato.

ninguna de estas dos cadenas nacionales en el área de estudio.

Schlitzky's Deli tiene más de 700 locales en 38 estados y Washington D.C. y opera locales de un tamaño entre 2.700 y 3.200 pies cuadrados.

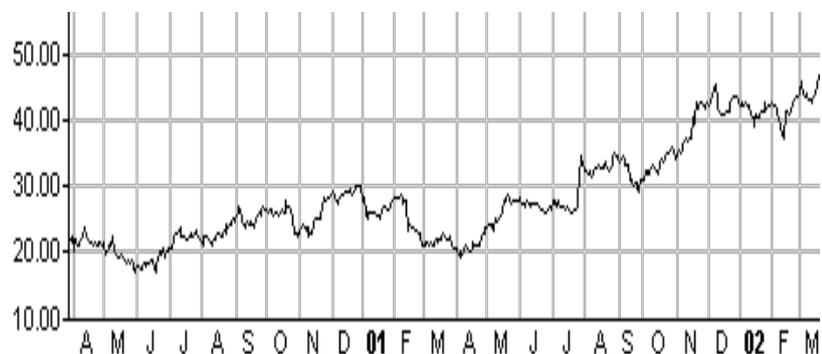
En junio del 2001, New World Coffee Manhattan Bagel Inc. compró a Einstein/Noah's Bagel (ENBC) que estaba constituida por 499 locales de propiedad de la compañía y 303 en licencias o franquicias operando en 35 estados y en el Distrito de Columbia. El nuevo gerente general del grupo, Ramin Kamfa espera alcanzar 2.000 unidades en los próximos cinco años y aumentar las ventas actuales de \$425 millones a \$1 billón. Se esperaba para principios del 2002 captar a nuevos franquiciados que tengan experiencia y que cuenten con capitales importantes. Las negociaciones se pusieron en marcha y estuvieron orientadas a franquiciados capaces de operar 50 a 100 unidades cada uno; sin embargo, los casi \$200 millones de deuda que se incrementaron con la compra de Einstein/Noah van a constituir un obstáculo para el crecimiento.

Actualmente, Einstein/Noah busca la protección contra acreedores en la Corte de Bancarrota de EE.UU. en Phoenix. La cadena siguió los pasos de su antecesor, Boston Chicken Inc., en el mismo camino

a la bancarrota. Einstein/Noah tenía el mismo método que Boston Chicken adoptó con la finalidad de prestar dinero directamente a los promotores de área o a los franquiciados para apresurar la expansión, y eso fue lo que produjo el desastre. Actualmente Einstein/Noah tiene una carga de \$213 millones en deuda.

Además, se enfrentará a los supermercados que tienen un enfoque natural y que ofrecen a su clientela *buffet* de platos calientes y fríos para llevar al medio día; es el caso por ejemplo de Wholefoods Market que cuenta con más de 130 supermercados en el país, y un desarrollo rápido, abriendo en promedio un local cada 2 semanas. Se puede observar su desarrollo con el siguiente gráfico que muestra su cotización en el NASDAQ en los 2 últimos años.

Gráfico 2.5: Cotización diaria en dólares durante los 2 últimos años de Whole Foods Market, Inc. (WFMI)



Fuente: NASDAQ. **Quote.** [en línea]. New York: Nasdaq, marzo 2002. [citado 30 marzo 2002]. HTML Document. Disponible en:

<http://quotes.nasdaq.com/quote.dll?page=charting&mode=basics&symbol=WFMI%60&selected=WFMI%60&chart=4&elem=0>

Elaboración propia

Cabe señalar que los productos sustitutos se encuentran fácilmente disponibles, con precios atractivos y los costos de cambio para los compradores son bajos.

2.4.3. Poder de negociación de los proveedores

Los productos a ser ofrecidos requerirán de una diversidad de insumos, algunos de los cuales serán de procedencia extranjera. En las ciudades de EE.UU. en donde podría aplicarse el presente concepto no existen problemas respecto a la disponibilidad de proveedores que puedan abastecer de los insumos necesarios en cantidad, calidad y oportunidad, ya que hay una gran oferta de los mismos que están debidamente organizados y todos los insumos tienen básicamente el mismo esquema de abastecimiento. Esta situación permitirá contar con una cartera de proveedores que tendrán calidades y precios muy parecidos por lo que se puede establecer que su disponibilidad no constituirá un asunto crítico y estos no tendrán el poder de negociación necesario para imponer sus condiciones al concepto desarrollado.

A modo de ejemplo, se podrá seleccionar una gama de productos francesa para Panadería-Café del nombre de Coup de Pâtes (Golpe de pasta), famosa en Francia, pero que no tiene distribución en EE.UU.

Además, no existen barreras arancelarias para los productos congelados de panadería provenientes de Europa. De esta manera se podrá llegar a tener precios óptimos (transporte a cargo del proveedor) porque no tiene una posición fuerte en el mercado estadounidense.

Otro concepto que podría ser importado, serían los jugos naturales, desarrollados por un empresario Belga que quiere encontrar puntos de venta para poner en marcha su concepto con el nombre “One, Two, Fruit” en EE.UU.

Pero para asegurar una disponibilidad y una flexibilidad perpetua en el abastecimiento y los inventarios se seleccionará empresas locales que hagan *delivery* semanales o diarios en el área seleccionada. Por ejemplo CheeseWorks Limited, empresa de New Jersey es un especialista en la importación de productos finos frescos europeos, que podría servir a un *fast-casual*, Panadería-Café en funcionamiento. Tiene oficinas en las principales ciudades y *delivery* en todo EE.UU.

De manera general, existe un gran número de proveedores, lo que no les permite tener una influencia significativa en los precios, por lo mismo la empresa tendrá por el momento una alta capacidad de elección y un bajo costo de cambio de proveedor.

Por estas razones consideramos que el proveedor tendrá un bajo poder de negociación, permitiendo asegurar precios ventajosos en los insumos, tarifas competitivas y manteniendo un alto nivel de calidad.

2.4.4. Poder de negociación de los clientes

Un segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios.

Todos los cambios demográficos muestran que la gente busca rapidez pero también buenos productos con alta atención o personalización.

Los consumidores están dispuestos a pagar un precio superior para obtener estos criterios, pero sin que sobrepasen la escala que cada uno tiene para la relación valor/precio.

Existe gente que come fuera de casa 7 veces a la semana o más (4 almuerzos, 3 cenas) y para responder a su demanda existen más de 6.500 locales de *fast-casual*, decenas de miles de *fast-food* y de restaurantes, es decir que cada uno tiene la posibilidad de elegir cualquier sitio que le convenga.

Los operadores no tienen manera de retener a los clientes para que sean más fieles.

Además, los consumidores estadounidenses tienen un alto poder adquisitivo, por ejemplo: los adolescentes gastan un promedio de \$58 por semana en comida. Una importante porción de este gasto está consagrado a los alimentos nutritivos. Los jóvenes de hoy son mucho más conscientes respecto a los temas de salud y reconocen los beneficios aportados por la comida sana.

En un concepto de *fast-food* tradicional, el costo de los compradores para cambiar de marca es bajo o casi inexistente, pues tienen una total flexibilidad para satisfacer sus necesidades, con la única excepción de que un concepto propone un producto o un servicio único.

Dadas las características del producto que se ofrecerá, que no es el estándar de la comida rápida, el concepto propuesto tendrá su propio mercado, que de acuerdo a las tendencias está en crecimiento y no es el mismo que el de la comida rápida. Ante esta situación el cliente será exigente en pedir que se le entregue lo que espera: productos de calidad, buen servicio, etc., es decir, en la medida que el concepto propuesto entregue estas características se logrará una mayor fidelización del cliente.

Debido a que hay un segmento de la población que no está de acuerdo en consumir las comidas rápidas tradicionales y que están en la búsqueda de un nuevo concepto de comida que es el que se está proponiendo, estos establecimientos van a tener un porcentaje de la población como clientes con un alto nivel de fidelización, ya que va a ser uno de los pocos establecimientos que le va a proporcionar la comida que están buscando y que no es proporcionada por ningún otro establecimiento.

2.4.5. La amenaza de la competencia potencial

Si bien hay un porcentaje de clientes que no consumen comida rápida tradicional, ese segmento de mercado es al que el concepto se dirige. Lo que puede ocurrir es que al encontrar mucha demanda del producto propuesto es muy posible que los otros establecimientos empiecen a orientarse hacia el *fast-casual*, constituyendo la competencia potencial. El concepto tendrá su propio nicho de mercado, sus clientes no serán los clientes de la comida rápida tradicional y en él no existe una oferta de establecimientos grande como la que existe en el segmento de la comida rápida tradicional.

Ya algunas cadenas de este segmento se van adaptando a la tendencia *fast-casual* pero no al segmento Panadería-Café. Un ejemplo de ello es la cadena: Wendy's que compró las 38 unidades de la

cadena Café Express. Estos son locales de 5.500 pies cuadrados y realizan anualmente ventas de \$2,2 millones por unidad con una facturación promedio por consumidor de \$9,5. Wendy's tiene un plan de inversión de \$9 millones para llegar a 50 locales en el 2005 sin utilizar sistema de franquicias, es decir que efectuará el desarrollo como propietario de sus puntos de venta.

Otro ejemplo, es el caso de Subway, que se esta orientando hacia una tendencia *fast-casual*, cambiando su logotipo, el diseño interior y el ambiente de 300 locales que pertenecen a franquiciados. 63 locales ya han implementado los primeros cambios desde septiembre del 2001. Con un costo promedio de \$140.000 para cada nuevo local o un costo de renovación entre \$5.000 a \$20.000, la elección depende también de los franquiciados que manejan la mayor parte de los 13.247 locales de la cadena en EE.UU. Los cambios demorarán de 5 a 10 años para ser rentables.

La competencia potencial es amplia y puede entrar al mercado estadounidense o en el área seleccionado sin encontrar ninguna barrera.

Las empresas establecidas en el segmento o sector geográfico pueden competir diferenciándose para mantener su participación de mercado y volúmenes

de ventas. Las que quieran entrar deberán diferenciarse también para lograr éxito y una penetración que les permita tener un negocio viable.

2.5. Ciclo de vida

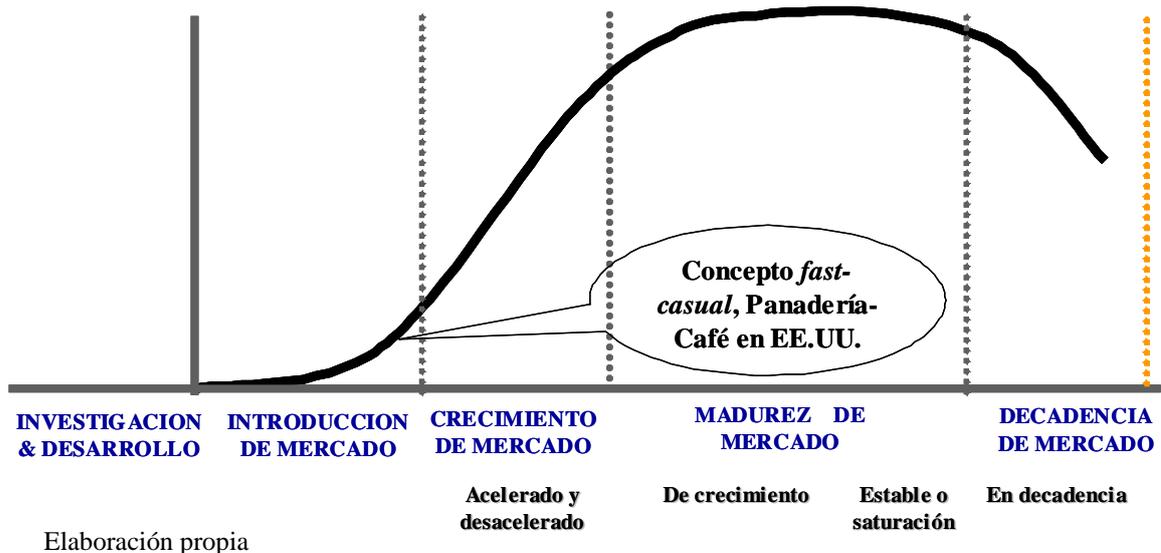
El pan o los jugos naturales no tienen un período de introducción o de crecimiento en un ciclo de vida, permanentemente se encuentran en una etapa de madurez, por lo que en esta parte del análisis se ha decidido tratar el ciclo de vida para el concepto de *fast-casual*, Panadería-Café en forma integral.

Como se ha analizado anteriormente, los conceptos *fast-casual* son bastante nuevos; según los analistas, existen solo unos 6.500 locales en todo EE.UU. (todos juntos representan menos de un 50% de todos los locales de la cadena McDonald's) en donde la ley de Pareto de los 80-20 se aplica. Es decir que un 80% de los puntos de venta *fast-casual*, están representados por sólo el 20% de las cadenas de este mismo sector.

Al nivel de la Panadería-Café en sí, los conceptos comercializados son nuevos. Solo tienen unos años, y siguen estando en una fase de introducción en algunos estados o ciudades, o de crecimiento en otros. Como referencia se puede ver los planes de desarrollo de Panera Bread Co. mencionados en la parte de la situación competitiva.

El siguiente gráfico permite tener una idea de cómo está evolucionando el mercado *fast-casual*, Panadería-Café dentro de las varias fases del ciclo de vida. El concepto está inicialmente en la fase de introducción de mercado.

Gráfico 2.6: Ciclo de vida del concepto *fast-casual*, Panadería-Café



2.6. Sondeo del mercado

El presente estudio permitió recabar información de fuentes primarias y secundarias para verificar la posibilidad real de lograr establecer en EE.UU. el concepto con las características que se han proyectado, así como conocer la situación actual de los locales que se encuentran en el sub-sector *limited-services eating places*.

2.6.1. Técnicas de investigación

La tarea de la investigación de mercados consiste en satisfacer las necesidades de información y proporcionarla en forma actualizada, relevante, exacta, confiable y válida. La investigación estuvo enfocada en la identificación de problemas para determinar un mercado potencial.

Se realizó una investigación exploratoria y descriptiva empleando los métodos de revisión de fuentes secundarias o externas en bibliotecas, bases de datos, libros y publicaciones periódicas, fuentes gubernamentales, asociaciones comerciales e Internet y métodos de encuestas planteando en la red diferentes preguntas en forma estructurada (ver el formato de la encuesta en el anexo 3).

Una encuesta que sirvió de prototipo permitió conocer las características del sector, así como el comportamiento, actitudes, gustos, motivaciones, características demográficas y de estilo de vida entre otros aspectos.

La encuesta fue destinada a los habitantes de un distrito, Porter Square, en la ciudad de Cambridge compuesta de 4 mayores distritos, en el área de Boston, en el estado el Massachussets.

2.6.2. Objetivos específicos de la revisión de las fuentes secundarias

- Usarlas como referencia general para conocer aspectos del sector.
- Obtener información estadística sobre la industria, empresas, ingresos y gastos de los habitantes, competidores, conductas y patrones de los consumidores, búsqueda de tendencias, consumo, y servicios.

2.6.3. Objetivos específicos de la fuente primaria

Se planteó como objetivos conocer los siguientes aspectos:

- Determinar el perfil de los consumidores y sus hábitos de consumo.
- Validar la idea del concepto *fast-casual*, Panadería-Café.
- Conocer variables demográficas, sicográficas, etc. para distribuir la gente en varios grupos de consumo.

2.6.4. Procedimientos

En primer lugar la investigación se concentró en la revisión de fuentes secundarias debido a la gran cantidad de información que se puede obtener sobre el mercado norteamericano y específicamente del segmento *fast-food* y *fast-casual* como se ha indicado anteriormente.

Entre las principales fuentes a las que se recurrió están las estadísticas del Departamento de Agricultura de EE.UU., entidad que además ha elaborado un plan estratégico para los años 2000-2005 estableciendo como uno de sus objetivos principales promover: la salud entre los habitantes a través de una adecuada nutrición, factor importante por ser parte de la propuesta, el Census Bureau del Departamento de Comercio de EE.UU. que reúne datos estadísticos oficiales sobre demografía, ingreso, economía y proyecciones para cada estado y ciudades de todo EE.UU. También la Asociación Nacional de los Restaurantes (National Restaurant Association) que reúne información del sector, la Oficina de la Reserva Federal, la Oficina de USIS³² (Servicio Cultural e Informativo) de la embajada de EE.UU. en el Perú, las bases de datos Infotrac y Proquest del Centro de Documentación e Información Virtual de la Escuela Postgrado de la Universidad San Ignacio de Loyola, mediante las cuales se tuvo acceso a decenas de artículos especializados sobre nutrición, el negocio de comida rápida y restaurantes, estilos de vida de los habitantes y de las grandes cadenas de restaurantes y *fast-food* que operan en EE.UU., asimismo revistas especializadas como NPD Foodworld, Grocery Manufacturers of America, entre otras fuentes importantes.

³² La Sección de Información y Cultura proporciona información sobre las políticas de los EE.UU., la sociedad y la cultura norteamericana.

En segundo lugar se diseñó con el apoyo del personal de informática de la Escuela de Postgrado de la Universidad San Ignacio de Loyola y los profesores del área de *marketing*³³ un formato de encuesta que fue publicado en la dirección URL³⁴: <http://www.mba-sil.edu.pe/alexweb/>. Para el llenado de este formato se estableció contacto con diferentes personas que habitan en el área elegida las cuales proporcionaron información primaria que contribuyó para el análisis del estudio de mercado (véase anexo 3: Encuesta publicada en la red).

Finalmente se efectuó una entrevista con el señor César Moreno, ex-gerente de Taco Bell en Toronto, Canadá y también de la panadería Elia en el distrito de Magdalena con la finalidad de tener una clara idea de la organización y estructura que debería tener el local así como el funcionamiento del mercado norteamericano.

2.6.5. Cálculo del tamaño de la muestra

Los procedimientos utilizados para determinar el tamaño de la muestra poblacional son parecidos a los que se utilizan para estimar una media poblacional. Se desea encuestar a la gente del distrito donde estará ubicado el local y que comen fuera de casa. Se requiere un tamaño de muestra que permita tener una

³³ “Marketing” se refiere a todo lo que esta en relación con mercadotecnia.

³⁴ URL son las siglas de Uniform Resource Locators.

certeza o grado de confianza de 95% (Z) con un error de tolerancia de 0,05 (E).

La siguiente fórmula permite hallar la muestra, n .

$$n = \frac{Z^2 * p * q}{E^2}$$

Para hallar n , se necesita una estimación de p y q (p será la proporción de personas que comen fuera de casa viviendo en el distrito, y q será la diferencia de p con respecto a 1). Se puede precisar que no se tuvo la oportunidad de hacer una prueba piloto y la única manera de obtener un mayor nivel de confiabilidad, es decir un n más grande, fue generando el numerador más grande posible para esa expresión, lo cual sucede cuando $p=0,5$ y $q=0,5$.

Con la aplicación de los datos en la fórmula, el tamaño de la muestra es de 384 personas. Este número permite aproximar los resultados obtenidos en la encuesta publicada en la web, a toda la población objetivo. Cabe señalar que el resultado de una encuesta en la red tiene una verdadera relevancia en EE.UU. por que más de 166 millones de personas, es decir casi un 60% de la población usan regularmente el Internet³⁵.

³⁵ NUA. **How Many online? US & Canada.** [en línea]. Dublin: NUA, agosto 2001. [citado 08 diciembre 2001]. HTML Document. Disponible en: http://www.nua.ie/surveys/how_many_online/n_america.html

2.7. Oferta al nivel de la localización

En esta parte es necesario señalar que el estudio ha sido realizado en el Perú para ser aplicado en el mercado norteamericano y no se ha tenido la posibilidad de recolectar datos en dicho país, sino a través de fuentes secundarias y virtuales por ella.

La oferta es complicada de medir en el sentido que la distancia no permite conocer exactamente cuales son los locales, de cadenas o independientes, que operan en un distrito específico. Más bien, para realmente hallar la oferta propuesta en la localización, se tendría que conocer el tráfico encontrado en la localización elegida y el volumen que tiene cada competidor.

Lo que sí se conoce es que la ciudad de Cambridge (101.355 habitantes) cuenta con 157 locales que pertenecen al sub-sector *limited-services eating places* (código NAICS 7222) donde el concepto competirá.

Según la encuesta realizada que será desarrollada en el siguiente punto, el *delicatessen* aparece como un lugar muy solicitado para almorzar. Después vienen los *fast-food* con comida para comer en el local o para llevar.

El siguiente cuadro permite comparar las principales características del concepto con los *fast-food* y los *delicatessen*.

Cuadro 2.6: Matriz de diferenciación

	<i>Delicatessen</i>	<i>Fast-food</i>	<i>Fast-casual, Panadería-Café</i>
Productos	- Variados, buenos y consistentes.	- Especialista con gama única. - Comida alta en grasa.	- Variados, especialistas en pan. - Frescura y nutrición de los alimentos naturales.
Servicios	- Atienden mayormente en el almuerzo. - Posibilidad de llevar la comida. - Buena personalización.	- Atención todo el día, algunos con <i>delivery</i> vía teléfono. - Posibilidad de llevar la comida. - Bajo nivel de flexibilidad y de personalización.	- Atención todo el día, con <i>delivery</i> vía teléfono y Internet. - Tiene menús específicos según el momento del día. - Posibilidad de llevar la comida. - Alta atención de personalización con <i>home-made sandwich</i> .
Personal	- Trabajan generalmente en familia. - Amable y cortés.	- Siguen los procesos y poco motivado	- Capacitado, cortés, amable y motivado.
Imagen	- Ambiente cordial y simpático. - Platos extranjeros para algunos.	- Ambiente frío y común. - Especialista.	- Ambiente cálido, cómodo y agradable. - Tradicional y moderno. - Comida con <i>know-how</i> francés.
Precios	- Regulares a altos.	- Bajos.	- Regulares a altos.

Elaboración propia

2.8. Segmentación

El mercado de referencia, donde compite la empresa, implica una división o segmentación del mercado total en subconjuntos homogéneos en términos de necesidades y de motivaciones de compra, susceptibles de constituir mercados potenciales distintos.

Como se verá detalladamente en el capítulo 4, tamaño y localización, la encuesta de perfil y de necesidades para la

implementación del local prototipo fue desarrollada en el distrito de Cambridge norte, en Porter Square, en el área de Boston.

2.8.1. Descripciones del distrito

El distrito de Cambridge norte con código postal: 02140, cuenta con una población de 16.624 habitantes. El siguiente cuadro es un resumen de consideraciones para este distrito que fueron utilizadas como base para la segmentación.

Cuadro 2.7: Datos de Porter Square (02140)

Consideraciones importantes	N. Cambridge Porter Square	Promedio regional	Promedio nacional
Población	16.624	21.041	9.240
Densidad por km ²	14.043	27.718	3.025
% de mujeres	54,51%	52,01%	50,10%
% de hombres	45,49%	47,99%	49,65%
Sueldo promedio por hogar	\$54.620	\$60.314	\$38.140
Número de hogares	7.611	8.583	3.470
Número personas por hogar	2,15	2,29	2,60
Edad promedio	36,2	35,8	36,5
Sueldo promedio	\$30.958	\$32.171	\$17.880
% casado	34,90%	38,57%	58,33%
% solteros	65,09%	61,43%	41,63%
Costo de la vida (índice)	142,6	146,8	100
Tasa de desempleo	2,30%	2,47%	3,70%
Último aumento de empleo	1,88%	1,89%	2,55%
Futuro aumento de empleo	6,12%	3,12%	9,83%
Impuesto a la venta	5%	5%	5,63%
Impuesto a los ingresos	5,95%	5,95%	5,02%

Fuente: MSN HOME ADVISOR. **Neighborhood details**. [en línea]. Washington, Redmond: Microsoft Corporation, 2001. [citado 16 diciembre 2001]. HTML Document. Disponible en:

http://homeadvisor.msn.com/PickAPlace/nf_Details.asp?search=1&zip=02140

Elaboración propia

2.8.2. Segmentación sociodemográfica

La población está compuesta por 4 grupos predominantes que son los siguientes:

- Young literati con un 29,47% de la población total del distrito.
- Bohemian mix con un 27,92%.
- Inner cities con un 17,42%.
- Urban achievers con un 10,4%.

Y el restante 14,79% de la población está compuesto por varios grupos.

La siguiente tabla permite dar una idea de los 4 principales grupos. Las descripciones completas de los 4 grupos se encuentran en los anexos 4, 5, 6 y 7.

Cuadro 2.8: Segmentación sociodemográfica

Nombre del grupo	% población del distrito	Edades	Nivel socioeconómico
Young literati	29,47%	De 25 a 44	Alto
Bohemian mix	27,92%	Menos de 24, de 25 a 34 y mayores a 65	Mediano
Inner cities	17,42%	Menos 24 y de 25 a 44	Bajo
Urban achievers	10,4%	De 25 a 34, mayores a 65	Mediano

Elaboración propia

Según la tabla, el único grupo que tiene una mayor diferencia con los otros 3 es el Inner cities por su nivel socioeconómico bajo.

2.8.3. Segmentación por estilos de vida

De la misma manera que en el punto anterior, en la siguiente tabla se analizan los 4 grupos por sus respectivos estilos de vida.

Cuadro 2.9: Segmentación por estilo de vida

Nombre del grupo	Descripción	Características
Young literati	<ul style="list-style-type: none"> - Líderes en educación. - Mix de ejecutivos, profesionales y estudiantes. - Son libres en seguir sus intereses en artes y viajes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Salen a correr. - Van al cine. - Tienen acciones por un valor de \$10.000 en bolsa. - Tienen un carro importado. - Compran bolígrafos de marca Montblanc. - Beben cerveza importada. - Miran la cadena de TV de viajes.
Bohemian mix	<ul style="list-style-type: none"> - Mix de ejecutivos, estudiantes, actores y escritores bien integrados. - Grupo con educación, mayormente solteros. 	<ul style="list-style-type: none"> - Alquilan departamentos. - Salen en la noche. - Compran jeans de más de \$100. - Beben agua mineral. - Leen la revista “Viaje y placer”³⁶.
Inner cities	<ul style="list-style-type: none"> - Tienen el doble nivel de desempleo que el promedio nacional. - Muchos reciben una asistencia pública. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel escolar: High school³⁷. - Alquilan departamentos. - Van a los partidos profesionales de football americano. - Miran showtime³⁸.
Urban achievers	<ul style="list-style-type: none"> - Se encuentran a menudo cerca de centros urbanos y universidades. - Doble perfil: estudiantes jóvenes y experimentados profesionales en negocios, finanzas y servicios públicos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pertenecen a varios programas de boletines informativos. - Usan servicio de cotización de acciones. - Beben Cognac. - Compran café fino.

Elaboración propia

Con estos últimos criterios se puede observar nuevamente que los Inner cities son los únicos que no

³⁶ Revista: Travel & Leisure

³⁷ “High school” se refiere el nivel escolar previo a la universidad en los EE.UU.

están en las mismas tendencias que los otros 3 grupos.

Como conclusión sobre la segmentación se puede decir que existen dentro del distrito de Cambridge norte, Porter Square, 3 grupos hacia los cuales el concepto se dirige, representando un 67,79% de la población del distrito u 11.269 personas.

Cuando se analiza la ciudad de Cambridge en su integridad, se observan también los mismos estilos de vida en los otros distritos que la componen, como esta representado en el cuadro siguiente. Es decir que la segmentación efectuada es aplicable a una población más amplia que la de Porter Square.

Cuadro 2.10: Distribución por estilos de vida de la población de Cambridge por distrito

Distrito	Harvard Square	Cambr. Port	Porter Square	Kendall Square	Kendall square
Código postal	02138	02139	02140	02141	02142
Población	35.790	30.168	16.624	10.233	1.122
Densidad	18.731	32.512	22.469	26.310	3.931
Young literati	30,12%	21,62%	29,47%	16,66%	71,87%
Bohemian mix	44,35%	21,12%	27,92%	12,48%	24,05%
Urban achievers		30,21%	10,40%		

Elaboración propia

³⁸ “Showtime” se refiere a la película estelar de la noche en la TV.

2.9. Análisis de la demanda

2.9.1. Resultados de la encuesta

La encuesta (fuente primaria) realizada durante los 3 últimos meses en la ciudad de Cambridge ha permitido corroborar la información proporcionada por las fuentes secundarias analizadas anteriormente, habiéndose obtenido los siguientes datos sobre las personas entrevistadas:

- 52% fueron mujeres y 48% hombres.
- La edad promedio se encuentra entre 24 y 44 años.
- 40% son casados (con o sin niños) y 60% solteros.
- El sueldo promedio por hogar es superior a \$55.000 al año.
- Un 90% tienen un nivel universitario o master.
- No hay una persona en situación de desempleo.

Los 2 principales objetivos de la encuesta realizada fueron:

- Determinación del perfil de los consumidores del distrito.
- Validación y aceptación del concepto *fast-casual*, Panadería-Café con *know-how* francés.

Los resultados del cuestionario se encuentran en el anexo 8.

2.9.2. Análisis de la encuesta

La encuesta estuvo compuesta por 54 preguntas divididas en tres grupos. El primero, compuesto por las 29 preguntas, permitió determinar el perfil de los consumidores del distrito. El segundo, que comprendía de la pregunta 30 a la 46, permitió validar el concepto midiendo el grado de aceptación de los encuestados. El tercero, que comprendía de la pregunta 47 a la 54, permitió finalmente tener información de algunas variables demográficas y socioeconómicas para la identificación de los entrevistados y la segmentación del mercado objetivo.

De los resultados obtenidos se ha podido determinar el siguiente análisis: el criterio más importante que tienen los encuestados para la selección de un producto alimenticio es la calidad del mismo, el 48% de ellos considera como principal condición este requisito, un 12% considera también que la conveniencia, entendida como la cercanía o la comodidad, es un factor más importante. Otro criterio importante a considerar es el precio, pues el 20% de los encuestados consideró este aspecto como el segundo criterio más importante a tomar en cuenta, seguido del gusto (16%) y que sea saludable (12%).

Se determinó entonces que los criterios principales para la selección de un producto son: (1) la calidad, (2) el precio (3) el gusto y (4) que sea saludable.

Un 70,8% manifestó no comer regularmente en un *fast-food*, siendo la principal razón el hecho de no ser saludable (44%), seguido de que no es agradable (12%). Este resultado indica que el hecho de que la comida expendida en los *fast-food* no sea saludable, es la principal razón para no comer en ellos, siendo los consumidores conscientes de la ausencia de esta condición en la comida rápida.

De las respuestas a la pregunta 4 se ha determinado también que los consumidores que asisten al *fast-food* lo hacen preferentemente en el almuerzo, luego en la cena y por último en el desayuno. El principal criterio para asistir es el gusto, seguido de la calidad del producto y la originalidad.

Con respecto al almuerzo se ha podido determinar que un 26% asisten preferentemente a los *delicatessen*, un 20% compran el almuerzo para llevar, un 18% lo toman en restaurantes y en la misma proporción lo llevan preparado de casa (en la lonchera).

Se ha observado que las personas encuestadas toman desayuno preferentemente en su casa (36%), un 28%

lo compra para llevar y un 16 % lo toma en un *fast-food*, esto permite deducir que existe una mercado potencial para atender desayunos para llevar o *delivery*.

A la pregunta sobre el consumo de pan, el 92% de los encuestados respondió que comen pan en casa, siendo el lugar más frecuentado para adquirirlo los supermercados (84%).

Las personas tienen conocimiento de la *food pyramid guide* (88%), esto quiere decir que conocen las recomendaciones que efectúa el Departamento de Agricultura con respecto a consumir alimentos que permitan tener una sana nutrición, entre ellos el pan.

Con respecto al concepto, se puede indicar que el 79,2% de las personas desconoce un concepto *fast-food* basado en *know how* francés, sin embargo un 29,2% catalogan a la comida francesa como buena por su gusto, 25% por ser fina y 20,8% por su calidad.

El 32% de los encuestados se mostró muy interesado en el concepto que se propone y un 36% manifestó estar interesado, indicando como principales razones, la nutrición (39,1%), la frescura de los alimentos (26,1%) y un concepto nuevo (13%). Ante la

pregunta de cómo se percibía este concepto el 28% lo consideró muy diferente y 32% lo estimó diferente.

Según los resultados obtenidos, un 84% de los entrevistados indicaron que irían a la Panadería-Café mientras que sólo un 16% manifestó que no lo haría.

Se observa una vez más que las personas prefieren la frescura de los productos y la personalización de los servicios. Un 28% están dispuestos a esperar de 4 a 5 minutos para obtener el sandwich solicitado, un 32% esperarán de 3 a 4 minutos, un 20% de 2 a 3 minutos y un 16% de 1 a 2 minutos. Sólo un 4% indicó que como máximo esperaría un minuto.

Con respecto al nivel de los gastos aceptados por los entrevistados, la mayoría (40%) aceptaría gastar entre \$5 y \$6 por un sandwich, un 12% están dispuestos a pagar más de \$8, un 28% de \$7 a \$8, un 16% de \$6 a \$7, mientras que sólo un 4% quieren gastar de \$5 a \$4.

El 92% de los entrevistados aceptaría ir a la Panadería-Café a tomar un snack con ingredientes naturales sin embargo, del total, un 34,8% aceptaría gastar entre \$1 y \$1,5, un 26,1% aceptaría gastar más de \$2, un 17,4% de \$1,5 a \$2, y un 21,7% de los entrevistados respondieron de \$0,5 a \$1. Cabe señalar que no hubo respuesta a la propuesta de comprar un snack a \$0,5. Estos gastos considerados en promedio

ascienden a \$1,5 y están por encima de los normalmente efectuados, si se considera la pregunta 21 que indica que mayormente un 58,8% gastan hoy en un snack entre \$0,5 y \$1.

La gente entrevistada parece mucho más sensible al hecho de tener bebidas naturales calientes o frías por que un 88% aceptaron ir por una bebida, y en cuanto al gasto un 18,2% aceptaría pagar más de \$2 y una gran mayoría (54,5%) pagaría de \$1,5 a \$2. Un 9,1% gastaría de 1\$ a \$1,5 y 18,2% de \$0,5 a \$1. Un vez más, no se encontró personas a un nivel de gasto de \$0,5.

Se proponen varios servicios para lograr una verdadera diferenciación. El primer servicio es el *delivery* que fue aceptado por un 84% de la gente indicando que estaría listo a hacer pedidos por teléfono. Un 80% están de acuerdo en pedir comida vía un sitio Internet convirtiendo a la Panadería-Café como uno de los pocos locales en proponer este servicio. De manera sorprendente, un 72% manifestó que serían más fieles si se propusiera una tarjeta de fidelidad que ofreciera la entrega de 1 menú por la compra de 5.

Como conclusión se puede mencionar el tema de las frecuencias, donde los entrevistados indicaron que un 28% iría 1 vez por semana por un sandwich, un 48%

de la gente iría 2 veces por semana, un 16% 3 veces por semana y un 8% iría 4 veces por semana.

En cuanto a las frecuencias semanales de los productos a base de pan o productos derivados y las bebidas naturales, un 13,6% estaría dispuesto a ir 4 veces a la semana un 31,8% iría 3 veces y el mismo porcentaje iría 2 veces y finalmente un 22,7% iría 1 vez.

2.9.3. Análisis de las fuentes secundarias

La principal fuente de información secundaria ha sido la encuesta “Here comes fast-casual” realizada a nivel de todo EE.UU. por King Casey Inc., la división de bebidas de Pepsi Cola y QSR Magazine durante los 3 primeros meses del año 2001. El título de esta encuesta sugiere la aparición de un nuevo concepto en la industria de servicios de alimentos: el *fast-casual*.

La encuesta considero la entrevista a 400 personas, consumidoras de *fast-casual* y distribuidas de la siguiente manera:

- 200 mujeres y 200 hombres, de 18 a 65 años de edad.
- 100 personas en cada una de las 4 áreas en que se divide EE.UU. (Northeast, Midwest, South, West).

Las respuestas obtenidas de la encuesta permitieron verificar que durante los 3 primeros meses del año 2001 los *fast-casual* presentaron las siguientes características de consumo:

- Los hombres comieron 7,4 veces gastando \$87.
- Las mujeres comieron 6,2 veces gastando \$69.
- Los consumidores entre 18 y 34 años de edad fueron 8,7 veces.
- Los *Baby-Boomers*, que son personas entre 40 y 55 años de edad fueron 5,7 veces.
- Los hogares con sueldos entre \$20.000 y \$30.000 anuales durante ese trimestre consumieron en 13 oportunidades una comida en un *fast-casual*.

La encuesta también proporciona una lista de los 10 *fast-casual* más visitados, que es la mostrada en el siguiente cuadro.

Cuadro 2.11: Lista de los *fast-casual* más visitados

Empresa	% Visitas	Categoría
T.G.I. Friday's Express	24,2%	Pollo
Boston Market	17,2%	Pollo
Chili's Express	16,2%	Mexicano
Schlotzky's Deli	12,2%	Delicatessen
Bennigan's	12,2%	Grill Irlanda
Fuddrucker's	8,7%	Hamburguesa
In-N-Out Burger	5,5%	Hamburguesa
Charlie Brown 's Express	3,5%	Steakhouse
Houlihan's Express	3,2%	Steakhouse
Steak & Ale Express	2,7%	Steakhouse

Fuente: PREWITT, Milford. **Fast-casual niche serves best of both worlds.** [en línea]. New York: Lebhar-Friedman, abril 2001. [citado 20 febrero 2002]. HTML Document. Disponible en:

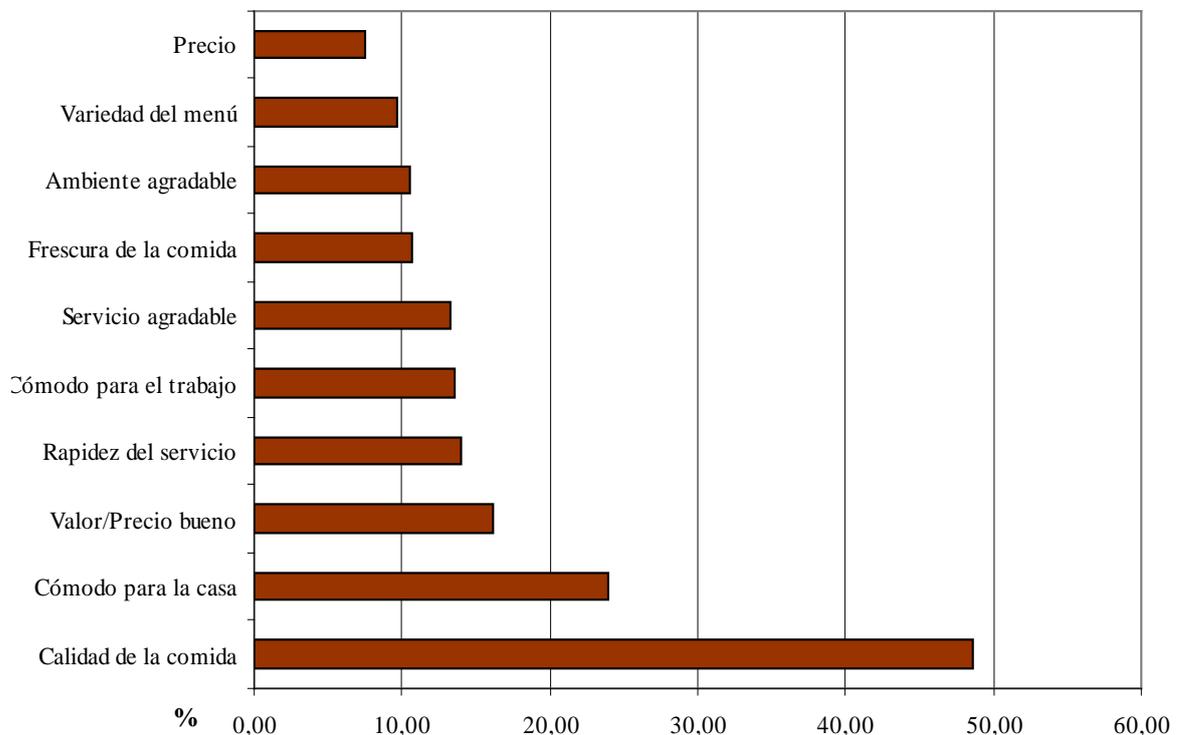
http://infotrac.apla.galegroup.com/itw/infomark/357/909/19860882w5/purl=rc1_GBIM_0_A73328555&dyn=10!xrn_17_0_A73328555?sw_aep=mba-sil

Elaboración propia

Esta lista no considera ninguna empresa que esté en la categoría de Panadería-Café, por lo que el competidor más cercano es Schlotzky's Deli que sería un competidor indirecto debido a que su especialidad es lo que se denominada el *delicatessen*, con tendencia a ofrecer sandwiches.

La encuesta pone de relieve las razones que hacen que los consumidores visiten los establecimientos *fast-casual*. En el gráfico que se muestra a continuación aparece esta lista con los porcentajes correspondientes.

Gráfico 2.7: Razones por las cuales la gente va a un *fast-casual*



Fuente: CARR, Coeli. **Supermarkets can catch fast-casual diners.** [en línea]. New York: Fairchild publications, abril 2001. [citado 20 febrero 2002]. HTML Document. Disponible en: http://infotrac.apla.galegroup.com/itw/infomark/357/909/19860882w5/purl=rc1_GBIM_0_A74572624&dyn=10!xrn_15_0_A74572624?sw_aep=mba-sil

Elaboración propia

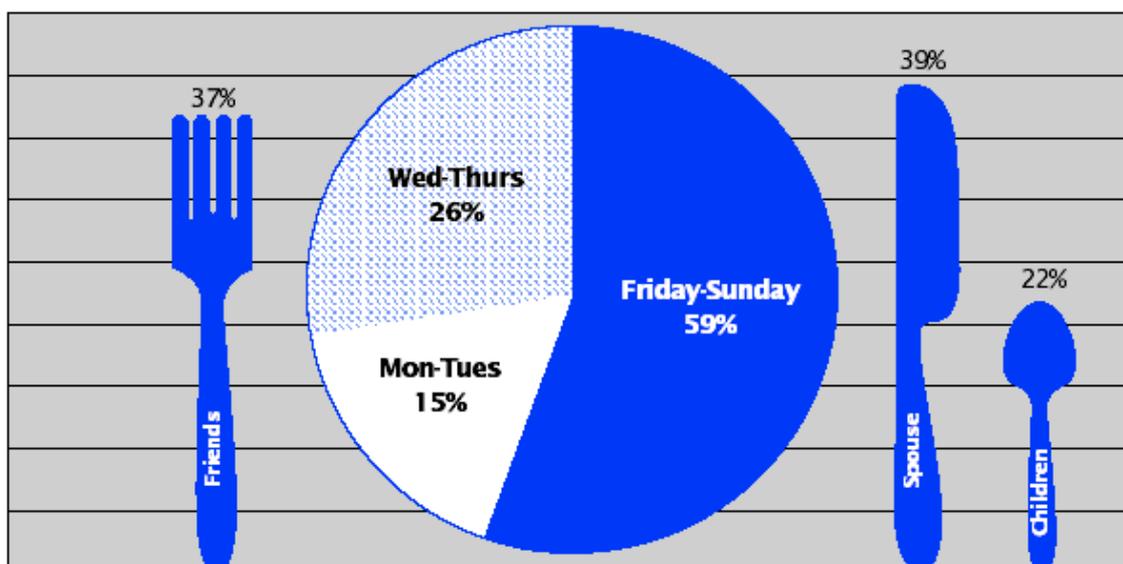
La suma de todos los porcentajes obtenidos para las razones consideradas es superior a 100% porque los entrevistados tenían la posibilidad de tomar múltiples opciones. Se puede apreciar que los dos primeros criterios (calidad de la comida y cómodo para la casa) representan la mayoría de las opiniones, mientras que los otros criterios son relativamente homogéneos entre ellos en un rango de 16,2% a 7,5%.

De acuerdo a la encuesta, el promedio gastado por persona en cada visita efectuada a un *fast-casual* fue:

- \$5,45 en promedio para el desayuno.
- \$7,07 en promedio para el almuerzo.
- \$11,66 en promedio para la cena.

Otra fuente de información secundaria consultada para completar el perfil del consumidor fue el informe de diciembre del 2001 efectuado por la compañía Sandelman & Associates Inc., en el que indica la composición en días a la semana de visitas a locales *fast-casual* y agrega el tipo de compañía con la que se hacen estas visitas. El siguiente gráfico muestra en forma concisa lo señalado anteriormente.

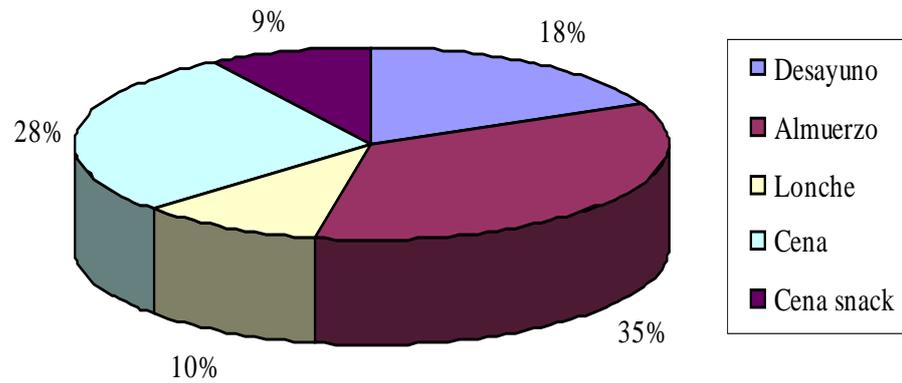
Gráfico 2.8: Visitas de un *fast-casual* en una semana



Fuente: SANDELMAN & ASSOCIATES, Inc. **A portrait of fast-casual dining.** [en línea]. California, Villa Park: Sandelman & Associates, Inc, agosto 2001. [citado 19 febrero 2002]. Adobe Acrobat document. Disponible en: http://www.sandelman.com/sa_pages/summer01.pdf

De la misma manera, se tomó en consideración el resultado del estudio del NPD Foodworld, denominado: “Quick Service Restaurant – Visits in the European Mirror” del 2001, donde se aprecian los porcentajes de visitas a un *fast-casual* distribuidos según el momento de la visita en un día.

Gráfico 2.9: Distribución de las visitas en un día



Fuente: EBERL, Gabriele. **Quickservice Restaurant - Visits in the European Mirror**. [en línea]. New York, Port Washington: NPD Foodworld, 2002. [citado 12 febrero 2002]. HTML Document. Disponible en:

http://www.npdfoodworld.com/foodServlet?nextpage=trend_article23.html

Elaboración propia

2.9.4. Estacionalidad

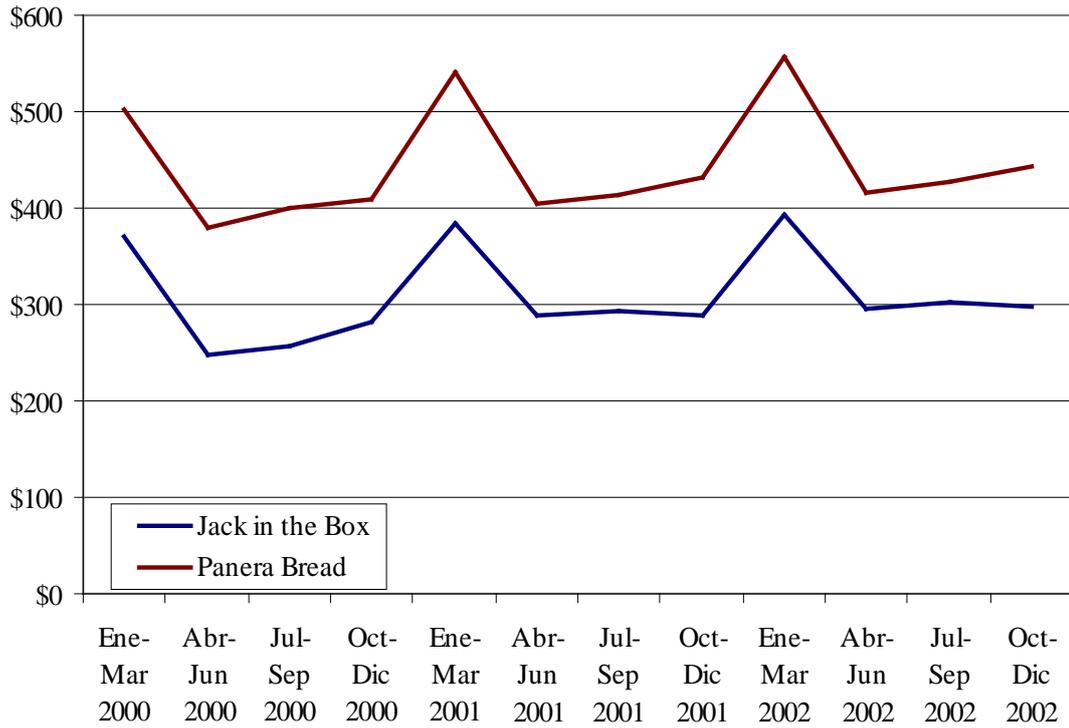
La llegada del invierno marca una tendencia conocida por las empresas del sector de la comida. Con un clima más frío, la gente consume más energía y tiene que comer más. De esta manera, la mayoría de las empresas tienden a aumentar sus ventas al final de año y en el primer trimestre de los años siguientes (para los negocios del hemisferio Norte).

Sin información histórica de ventas del concepto propuesto, el problema en este caso es comprobar si existe este ciclo en la industria de la comida rápida.

Para esto, se eligieron 2 empresas de la industria donde el concepto estaría compitiendo (Panera Bread y Jack in the Box). Se analizó a las empresas por

trimestre de ventas considerando los promedios realizados por los locales operados por franquiciados del año 2000 al 2002. Los resultados se encuentran en el siguiente gráfico.

Gráfico 2.10: Estacionalidad de la industria



Elaboración propia

La teoría se comprueba y se nota un cambio en el nivel de las ventas en el primer trimestre de cada año para las 2 empresas, es decir que se da una estacionalidad.

2.9.5. Proyecciones de la demanda

Una vez conocidos los resultados de la encuesta se ha efectuado el cálculo de la demanda potencial, basándola en atenciones por semana, esto es el límite de la demanda del mercado en el entorno dado. Para esto, se han tomado en cuenta los datos demográficos que publican la Oficina del Censo Nacional de los EE.UU. y el Departamento de Desarrollo de la Comunidad de Cambridge, considerando la segmentación indicada previamente. Para este caso, corresponde a una población de 16.624 habitantes, estando el interés centrado en los segmentos Young literati (29,47%), Bohemian mix (27,92%) y Urban achievers (10,4%). Estos tres segmentos representan el 67,79% o un total de habitantes de 11.269.

Los encuestados manifestaron tener interés en el concepto en un 84% lo que equivale a determinar la población demográfica objetivo de acuerdo al siguiente cuadro

Cuadro 2.12: Población demográfica objetivo

Total de habitantes de acuerdo a segmentación	Interesados en el concepto	Población Potencial
11.269	84%	9.466

Elaboración propia

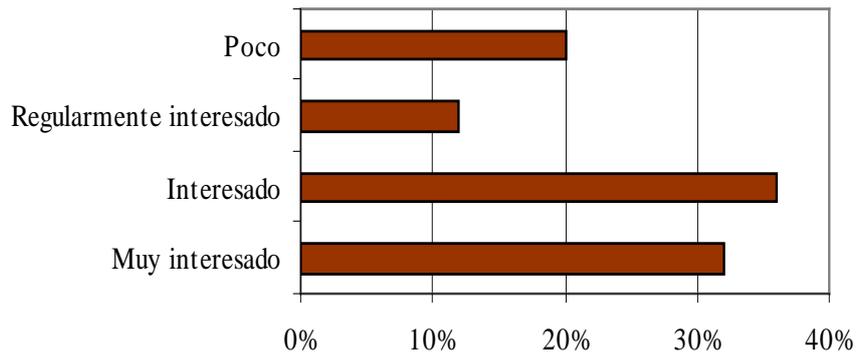
Los mismos encuestados fueron consultados acerca del grado de interés que tienen hacia el concepto obteniéndose la ponderación correspondiente, de acuerdo a las siguientes categorías.

Cuadro 2.13: Grado de interés en el concepto

Concepto	Total	Ponderación
Muy interesado	123	32,03%
Interesado	138	35,94%
Regularmente interesado	46	11,98%
Poco interesado	77	20,05%
Total	384	100,00%

Elaboración propia

Gráfico 2.11: Grado de interés en el concepto



Elaboración propia

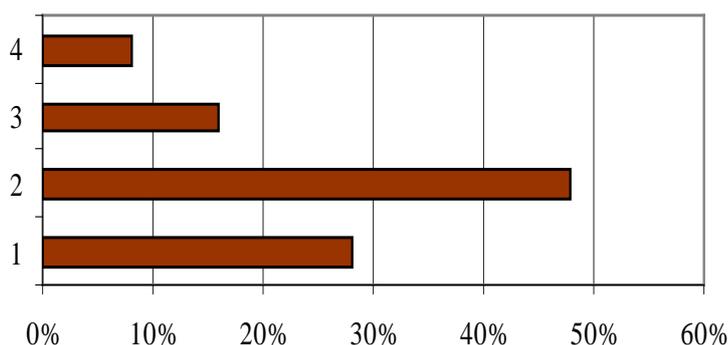
Para medir el grado de frecuencia de los potenciales consumidores, la encuesta determinó asimismo, la frecuencia semanal con la que asistirían y consumirían en el local bajo el concepto.

Cuadro 2.14: Frecuencia de asistencia semanal

Frecuencia	Respuestas	Ponderación
1	108	28,13%
2	184	47,92%
3	61	15,89%
4	31	8,07%
Total	384	100,00%

Elaboración propia

Gráfico 2.12: Frecuencia de asistencia semanal



Elaboración propia

Los cuadros indicados anteriormente fueron confrontados para determinar el número de atenciones por persona por semana que efectuaría un local teniendo en cuenta el grado de aceptación y la frecuencia con la que asistirían al mismo, estos resultados permiten determinar un promedio de 2,04 atenciones por persona a la semana, como se indica en el cuadro siguiente.

Cuadro 2.15: Atenciones por persona a la semana

	1	2	3	4	Total	Ponderado	Nivel Interés	Atencion
Muy interesado Porcentaje		46 37%	46 37%	31 25%	123	2,88	32%	0,92
Interesado Porcentaje	46 33%	77 56%	15 11%		138	1,78	36%	0,64
Regularmente interesado Porcentaje	31 67%	15 33%			46	1,33	12%	0,16
Poco interesado Porcentaje	31 40%	46 60%			77	1,60	20%	0,32
Total encuestas					384	Total atenciones/sem.		2,04

Elaboración propia

Para calcular el potencial de atenciones por año y el gasto por persona promedio fuera de casa, se utilizó la siguiente información.

- Se han obtenido las tasas de crecimiento demográfico utilizando datos de la oficina de censo nacional para el área geográfica seleccionada con la finalidad de proyectar la cantidad de habitantes que se tendrían en los segmentos seleccionados. Los valores son 1,79% en promedio hasta el año 2005 y proyectada de 1,92% promedio hasta el año 2010,

Cuadro 2.16: Proyección de la población potencial

2003	2004	2005	2006	2007
9.466	9.635	9.808	9.996	10.188

Elaboración propia

- Utilizando fuentes estadísticas del Bureau Economic Analysis (BEA)³⁹ se han obtenido los datos del PBI, desde el año 1995 hasta el año 2001 y posteriormente utilizando una función del *software* Excel llamada “pronóstico”, se ha efectuado la proyección hasta el año 2007 para calcular el PBI, con la finalidad de medir el ingreso de los habitantes.
- El potencial de atenciones por año estará dado por el número de habitantes y el promedio de atenciones por semana. Los gastos fuera de casa en comida se han proyectado teniendo en cuenta los datos publicados por la National Restaurant Association los cuales se refieren a la tasa de crecimiento del gasto que la gente efectúa en comer fuera de casa, cuyo nivel actual es de un 45,3% y proyectado al 2010 en un 53% (véase gráfico 1.2). Existe una tendencia cada vez mayor a que el gasto que efectúan los hogares en comida, se efectúe fuera de casa, lo que contribuye a generar buenas expectativas para los negocios de comida en general. Asimismo, se ha tomado en cuenta la información del PBI para medir el ingreso y el gasto promedio de los habitantes. Utilizando la información indicada anteriormente se ha efectuado una proyección obteniendo los siguientes valores.

³⁹ BEA es una agencia del Departamento de Comercio, cuya función es efectuar análisis estadísticos y económicos.

Cuadro 2.17: Atenciones anuales y gasto anual en comer fuera de casa por persona

	2003	2004	2005	2006	2007
Atenciones potenciales	1.003.688	1.021.660	1.039.954	1.059.896	1.080.220
Gastos fuera de casa	\$967	\$1.015	\$1.064	\$1.113	\$1.164

Elaboración propia

Para determinar escenarios optimistas y pesimistas se ha determinado la media geométrica y la desviación estándar del crecimiento del PBI hasta el año 2007 como se indica en el siguiente cuadro.

Cuadro 2.18: Estimación del crecimiento del PBI

	Media	Desv.	PBI
Escenario optimista	2.9%	1.04%	3.94%
Escenario pesimista	2.9%	1.04%	1.86%

Elaboración propia

Utilizando un procedimiento similar se ha obtenido la tasa de crecimiento poblacional optimista y pesimista cuyos valores son 1,94% y 1,76% respectivamente. Estos valores en conjunto permiten hacer una proyección del potencial de atenciones y el gasto en comer fuera de casa de los habitantes para dichos escenarios.

Cuadro 2.19: Atenciones anuales y gasto anual en comer fuera de casa por persona (optimista)

Optimista	2003	2004	2005	2006	2007
Atenciones potenciales	1.003.688	1.023.187	1.043.066	1.063.330	1.083.989
Gastos fuera de casa	\$967	\$1.021	\$1.078	\$1.139	\$1.202

Elaboración propia

Cuadro 2.20: Atenciones anuales y gasto anual en comer fuera de casa por persona (pesimista)

Pesimista	2003	2004	2005	2006	2007
Atenciones potenciales	1.003.688	1.021.385	1.039.394	1.057.721	1.076.371
Gastos fuera de casa	\$967	\$1.001	\$1.036	\$1.072	\$1.109

Elaboración propia

2.9.6. Conclusiones generales

El potencial de atenciones anuales para la población seleccionada se ha estimado en 1.003.688 para el primer año y de 1.080.220 para el quinto año de operación. Los gastos que efectúan las personas en comida para el primer año han sido estimados en \$967 para el primer año y de \$1.164 para el quinto año. Para un escenario pesimista se obtuvo un potencial de atenciones de 1.003.688 para el primer año y 1.076.371 para el quinto año de operación con un gasto de \$967 creciendo a \$1.109.

En Cambridge viven 101.355 personas y trabajan 115.614, de las cuales sólo un 23,5% viven en esta ciudad. Por lo tanto, existe una población flotante que, respondiendo a las tendencias que se han expuesto, podrían incrementar el número de atenciones esperadas. Es decir que la población flotante representa el 76,5% de las personas que trabajan en Cambridge o sea 88.445 individuos. También se sabe que 26.858 personas salen de Cambridge para trabajar fuera de la ciudad. Incorporando la población flotante al número de personas que permanecen en Cambridge, se obtiene

un total de 162.942 individuos que desarrollan actividades durante el día en esta ciudad.

Asimismo es importante indicar, que Cambridge es una zona con alta densidad de población. La ciudad mide 6,36 millas cuadradas (10,17 km²) que podría ser representado de manera simple por un cuadrado de 2,52 millas por 2,52 millas (3,12 km por 3,12 km).

Según las fuentes consultadas del Census Bureau, se puede considerar un número de 157 locales ubicados en Cambridge en el mismo sub-sector de *limited service eating places*.

Los datos antes indicados, serán de gran utilidad al momento de realizar el estudio de prefactibilidad.

CAPÍTULO III

3. Plan de mercadotecnia

Este plan de mercadotecnia, si bien es cierto ha sido basado en la ciudad de Cambridge, podría también ser aplicable a cualquier ciudad mediana de EE.UU. que cumpla con las características que se han detallado en el capítulo 4, pero realizándole algunos ajustes menores propios de cada ciudad.

3.1. Objetivos de mercadotecnia

Los objetivos del plan de mercadotecnia del local prototipo han sido definidos para un periodo de un año y para ser aplicados en una zona de las mismas características que la zona de estudio en Porter Square en Cambridge norte.

- Objetivo de venta

De acuerdo a las investigaciones realizadas a nivel de los competidores como: Panera Bread, Corner Bakery o La Madeleine, se ha observado que para asegurar la rentabilidad del negocio, es necesario realizar ventas por encima de 1 millón de dólares.

- Objetivo de rentabilidad

La rentabilidad de establecimientos bajo estos conceptos generalmente están entre un 3 y 7% por local con un promedio de la industria de 5%. El objetivo de rentabilidad

será fijado en un 3%. Las utilidades netas deben ser iguales o mayores a 3% de los ingresos. Cabe señalar que esto es en el primer año de operaciones y no se puede esperar una rentabilidad alta desde el primer año de funcionamiento considerando los gastos en que se incurrirá en los primeros meses de lanzamiento, con la finalidad de dar a conocer el concepto.

- **Objetivo de participación**

La participación puede medirse de diferentes maneras. Al final del primer año, se requiere alcanzar un punto de equilibrio calculado en número de atenciones diarias, como se desarrollará en el capítulo 8.

3.2. Marketing mix

3.2.1. Producto y servicio

Los productos y servicios demostrarán a los consumidores que el concepto está en permanente evolución y trata de diferenciarse de la competencia a través de la innovación en productos y servicios.

Como se mencionó anteriormente, la calidad de los productos es la razón principal por la cual los consumidores visitan este tipo de concepto. Los ingredientes a ser utilizados y los productos a ofrecer en el local tendrán las siguientes características:

- Frescos y naturales, sin químicos o materia aditiva.
- Saludables con un bajo porcentaje de grasa.

- Sabrosos y nutricionales.
- Adquiridos de proveedores nacionales o extranjeros con una certificación ISO 9000 si es posible.

Además, la encuesta realizada indica que un 39,1% de los entrevistados buscan nutrición, y un 26,1% buscan frescura en los alimentos. Es decir, que más de 2/3 de las personas están enfocadas en las características del producto.

Se destacarán 3 grupos importantes de productos:

- El principal, que estará compuesto de sopas, ensaladas, sandwiches, *panini*⁴⁰ o un menú al momento del almuerzo.
- El complemento, que vendrá a ser un pan, un producto derivado de pan (*croissant*, *cookie*, *donut*), un pastel o un snack.
- La bebida, que podrá ser caliente o fría, como un café o un jugo natural.

La gama propuesta para el local prototipo será tomada en base a lo mejor de los competidores y según las expectativas y necesidades de los consumidores.

⁴⁰ Sandwich caliente.

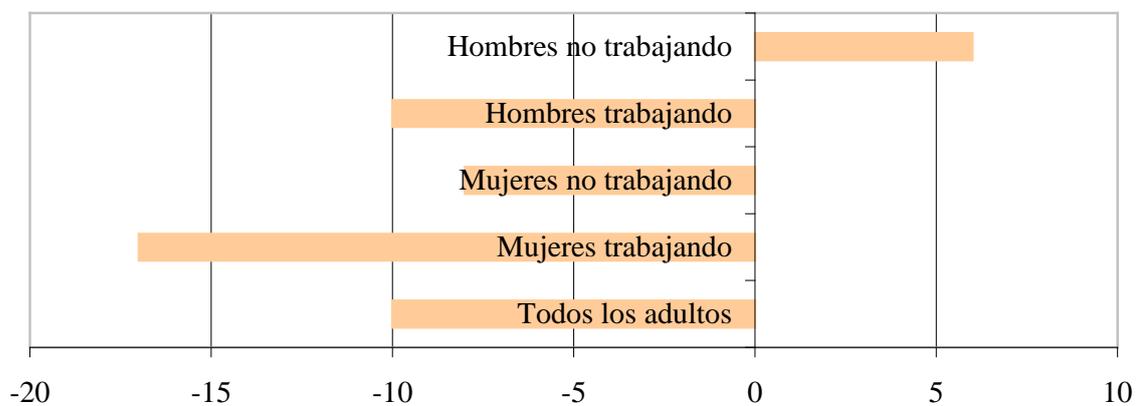
Los servicios son los puntos clave para la diferenciación del concepto. Los diferentes servicios propuestos recibieron una muy buena aceptación de los entrevistados.

- Un 60% de la gente estará dispuesta a esperar 3 minutos o más para tener un *home-made* sandwich.
- Un 84% de los entrevistados pedirían un *delivery* vía teléfono, y un 80% vía Internet. Este servicio será el único en esta gama de restaurantes. Como ejemplo del servicio vía Internet se puede ingresar a la pagina web que tiene la siguiente dirección: www.mba-sil.edu.pe/ecommerce/pan-aca
- Un 72% afirman que utilizarían una tarjeta de fidelidad lo que los volvería más leales.
- Un servicio de pedido *drive-in* con una ventanilla para atención a los vehículos por que 20% de las comidas pedidas en un *fast-food* son consumidas en el carro.
- La posibilidad de hacer pedidos para recepciones profesionales o personales, llamado: *catering* en EE.UU.

Actualmente, se nota una reducción del tiempo que las personas tienen disponible para preparar su comida. Los servicios proporcionados complementarán perfectamente la calidad de los productos ofrecidos en el sentido que todo estará preparado para ser entregado de la mejor manera. Estos servicios serán propuestos porque la gente

dispone de menos tiempo cada día para comer o para ir a comprar algo para comer. Esta evolución puede medirse en el siguiente gráfico que indica el cambio en porcentaje del tiempo concedido en minutos para preparar comida entre los años 1992/94 vs. 1997/99.

Gráfico 3.1: Evolución en porcentaje del tiempo concedido en minutos para preparar comida entre 1992/94 vs. 1997/99



Fuente : NPD FOODWORLD. **Long-term consumer trends support restaurant growth.** [en línea]. New York, Port Washington: NPD Foodworld, 2002. [citado 18 febrero 2002]. HTML Document. Disponible en:

http://www.npdfoodworld.com/foodServlet?nextpage=trend_article2.html

Elaboración propia

Proponiendo estos servicios, se creará algo único, a lo cual los consumidores se acostumbrarán volviéndose más leales, y aumentando con esto la frecuencia de compra por la facilidad de acceso a los buenos productos propuestos.

3.2.2. Distribución

La mayor parte de los servicios están relacionados con la distribución de los productos. El local es el punto de venta, donde todos los pedidos entran y salen para los clientes.

Se distingue la venta en el *counter* dentro del local; en este caso la persona podrá pedir su comida para comer en el local o para llevar.

Después existirán los pedidos para llevar hechos en la ventanilla de atención al vehículo o *drive-in* del local.

Y para terminar, existirá la opción de solicitar pedidos, vía teléfono o Internet, y en este caso se podrá preparar el pedido para un *delivery* o para una persona que se acercará al local para recoger la comida ya preparada y colocada en una caja especial.

El *delivery* atenderá todo pedido para ser entregado dentro de un perímetro igual y no mayor a media milla (800 metros).

Adicionalmente, se sabe que la penetración de Internet es alta en los EE.UU. Un 60% de toda la población de EE.UU., es decir, más de 160 millones de personas están conectados a Internet.

3.2.3. Precio

El precio es una consideración muy importante para el consumidor que le permitirá evaluar si el pago que realizará compensa el servicio y producto recibidos. El tema valor/precio es algo que aparece a menudo en las encuestas o lecturas estudiadas.

Para determinar los precios promedio de venta de los diferentes productos propuestos se hizo un análisis de los competidores dentro de la zona de estudio y también de competidores nacionales:

- Au Bon Pain, que es un competidor sustituto, tiene varios locales en el área de estudio y es una Panadería-Café pero está orientada al segmento *fast-food*.
- Subway, que es un competidor sustituto, tiene varios locales en Boston pero ubicado en el segmento de los sandwiches.
- Corner Bakery, que es un competidor directo del mismo segmento *fast-casual*, Panadería-Café pero sin local en el área de Boston.

También se consideró los resultados de la encuesta realizada como otra base de datos para encontrar los precios de los productos vendidos.

Los anexos 10 al 12 contienen las listas por grupos de los productos de los competidores nombrados anteriormente con los precios de referencia.

La siguiente tabla es un resumen de los rangos y precios promedio en dólares por grupos de productos que proponen las 3 empresas analizadas.

Cuadro 3.1: Análisis de precios de 3 competidores en dólares por unidades de venta

		Au Bon Pain	Subway	Corner Bakery
Desayuno	Rangos	\$1,99 a \$9,59		\$2,99 a \$4,99
	Promedio	\$4,53		\$3,53
Ensalada	Rangos	\$1,99 a \$9,69	\$3,09 a \$3,89	\$2,99 a \$5,99
	Promedio	\$5,43	\$3,69	\$4,02
Sopa	Rangos	\$2,2 a \$5,69		\$2,99 a \$5,59
	Promedio	\$3,92		\$4,29
Sandwich	Rangos	\$5,99 a \$8,19	\$2,69 a \$6,89	\$5,29 a \$5,99
	Promedio	\$6,57	\$4,27	\$5,65
Panini	Rangos			\$4,29 a \$5,99
	Promedio			\$5,49
Pasteles y otros	Rangos	\$0,7 a \$2,19	\$0,59 a \$1	\$1,19 a \$2,29
	Promedio	\$1,19	\$0,79	\$1,89
Bebidas	Rangos	\$0,99 a \$2,99	\$0,99 a \$1,49	\$0,69 a \$2,29
	Promedio	\$1,19	\$1,22	\$1,66

Elaboración propia

De la encuesta, se puede obtener las siguientes cifras de los gastos efectuados por los entrevistados como promedio de gastos en diferentes momentos del día.

Cuadro 3.2: Gastos efectuados por los entrevistados por producto en dólares

	De	A	% pob. involucrada
Desayuno	\$4,0	más de \$5	58,4%
	\$2,0	más de \$5	83,4%
Sandwich	\$6,0	más de \$8	56,0%
	\$5,0	más de \$8	96,0%
Pan y otros	\$1,5	más de \$2	43,5%
	\$1,0	más de \$2	78,3%
Bebidas	\$1,5	más de \$2	72,7%
	\$1,0	más de \$2	81,8%

Elaboración propia

Las dos últimas tablas permiten encontrar un equilibrio entre los competidores y lo que los consumidores estarían dispuestos a pagar por productos entregados de la Panadería-Café (véase anexo 13).

La siguiente tabla es un resumen de los precios que serían propuestos al momento del lanzamiento.

Cuadro 3.3: Precios de los productos en venta en dólares por unidad en la Panadería-Café

Desayuno	Rangos	\$1,99 a \$6,00
	Promedio	\$4,25
Sandwich	Rangos	\$5,25 a \$8,25
	Promedio	\$6,25
Pan y otros	Rangos	\$1 a \$2,25
	Promedio	\$1,75
Bebidas	Rangos	\$1,5 a \$2,5
	Promedio	\$1,75

Elaboración propia

La consideración valor/precio será muy importante para los clientes como se pudo observar en el capítulo 2 en el análisis de la demanda. Esta noción es muy usada cuando los factores externos tales como la recesión o el incremento de la competencia fuerzan a la empresa a ofrecer “valor” con los productos y servicios para mantener las ventas.

3.2.4. Promoción

La comunicación puede dividirse en formal; que es la que se puede controlar por las acciones de la empresa y la informal; llamada “publicidad espontánea o boca a boca”.

Cuando un nuevo local, tal como el propuesto, abre en una zona donde no hay uno parecido y donde se determina una necesidad, la publicidad espontánea, las críticas y los comentarios tienen un rol mayor. Por eso es que los servicios y los productos tienen que ser de muy buena calidad en cualquier momento del día y para todos los clientes.

A manera de graficar la importancia de la comunicación informal, en la página web www.epinions.com se encuentran testimonios de personas que hablan de la apertura de nuevos locales de la cadena Panera Bread. Se dice que dentro de las ciudades involucradas, la apertura fue el tema de discusión principal de la gente, como un gran evento comercial que perduraba en el tiempo.

Por lo tanto, se planifica un esfuerzo de comunicación con diferentes enfoques. En los dos primeros meses, en el momento del lanzamiento, se empleará el 37% del total del presupuesto de marketing. Todos los medios seleccionados son locales (área de Boston) para el estudio.

- Boston Globe

Es el periódico con la mayor difusión en la región de New England, con una circulación durante el año 2001 de 469.878 ejemplares diarios y 726.830 los domingos. Será utilizado en el momento del lanzamiento para publicar durante 2 días consecutivos una campaña de *teasing* anunciando la apertura del nuevo local. Adicionalmente, se considerará el usar el suplemento “Food” que aparece los días miércoles. Los anuncios en el Boston Globe serán publicados a ¼ de página.

Se buscará efectuar la publicidad y en forma simultánea publicar artículos especializados relacionados al concepto.

- T – Metro del área de Boston, MBTA

El Metro o la estación es un lugar apropiado para lograr un máximo de personas dentro del público objetivo. Permite alcanzar en el momento deseado y de la manera más eficiente, un público consumidor potencial.

Existen diferentes maneras de hacer comunicación en el metro T:

- Volantes distribuidos dentro o fuera de la estación para anunciar un evento diario (ocasionalmente durante 4 horas por día).
- Afiches en la estación de metro (mensualmente).

- Publicidad en el Pass (tarjeta magnética que se utiliza como medio de pago) que permite el acceso al metro (mensualmente). La idea será ofrecer un jugo o un dulce con la presentación de la tarjeta.

- Internet

Medio barato y que permitirá estar en algunas páginas relacionadas con el área del gran Boston, la comida, la nutrición. Como ejemplo, la página web: www.boston.com tiene un promedio de 2 millones diarios de visitantes, y unos 75 millones de visitas por mes⁴¹.

Sería un medio para anunciar ofertas especiales o poder hacer efectiva una oferta si se presenta al *counter* del local la impresión de la página web.

- Eventos institucionales

Estos eventos serán promocionados mediante Internet, volantes o en el local mismo. Serán ocasiones especiales donde un *chef* se presentará para hacer demostraciones de productos y preparar algunos productos para los consumidores. Los *chefs* se presentarán por 2 horas y esto se podrá repetir de manera mensual o bimensual. Además serán los momentos adecuados para invitar a algunas personas

⁴¹BOSTON.COM. **Overview**. [en línea]. Boston: Boston.com, 2002. [citado 08 abril 2002]. HTML Document. Disponible en: <http://www.boston.com/mediakit/overview.shtml>

de prensa a realizar reportajes o artículos sobre el concepto.

Otra manera de hacer eventos institucionales será también auspiciar o participar en eventos importantes festejados en el distrito o la ciudad (véase anexo 14), tal como la Maratón de Boston que se realiza a mediados de abril de cada año.

- Tarjeta de fidelidad

Será un elemento primordial para obtener una tasa de frecuencia de uso (o de visita) elevada. Permitirá ofrecer a los consumidores obtener un menú gratis después de 5 comprados. Este medio permitirá también definir de una mejor forma los gustos y hábitos de los clientes y enviar correos electrónicos u ofertas especiales según los perfiles de los clientes registrados.

- Premios por atención

El concepto tiene una visión muy clara hacia la calidad del servicio y del producto, por eso es que se tratará de incentivar a los empleados disponiendo un presupuesto especial de hasta \$500 por mes para ser ofrecidos a los mejores empleados. Los empleados más integrados, con mayor dedicación a su trabajo, y que brinden un mejor servicio serán premiados con regalos por una parte y en efectivo por otra parte.

Estas medidas serán tomadas considerando que actualmente en EE.UU. el problema del empleo es una gran preocupación en la industria de los restaurantes como se podrá ver en el capítulo 7, que trata acerca de los recursos humanos, y es necesario motivar permanentemente al personal que realiza su labor.

- Estudio de satisfacción

Entre el 4º y 6º mes de operación, un estudio de satisfacción y de mercado en la zona de actividad será efectuado durante una semana por personas externas al negocio.

Con ellos se buscará conocer y redefinir las necesidades cambiantes de los consumidores. Se podrá obtener en esa ocasión una indicación de la imagen del concepto percibida por los consumidores y si es necesario hacer un esfuerzo de marketing para corregir las desviaciones percibidas por ellos.

Una consideración importante es que en el desarrollo de las diferentes campañas de comunicación se tomará en cuenta el detalle de las fechas significativas indicadas en el anexo 14 que por su importancia serán motivo de campañas especiales.

CAPÍTULO IV

4. Tamaño y localización

Es sabido que el tamaño de los locales está en función de la demanda, pero en principio y de acuerdo a la información recolectada, las características mínimas con las que deben cumplir las ciudades en las que se implemente el concepto son las siguientes:

- a. Población de 100.000 habitantes.
- b. 5 distritos.
- c. Densidad poblacional, 15.000 personas por kilómetro cuadrado.
- d. Transporte público.
- e. 1 *mall*.

Las ciudades norteamericanas pueden ser calificadas como típicas por que tienen similitudes y un nivel de estandarización muy alto entre ellas. Basándose en este concepto de estandarización, se ha observado el éxito de las cadenas de *fast-food* a través de todo el país abriendo locales en ciudades típicas.

Como lo mostró el análisis: “Here come’s *fast-casual*”, encuesta desarrollada al nivel de todo el país, existe una homogeneidad en el consumo de los *fast-casual*.

En la industria de la comida rápida todo está relacionado con la localización y la ubicación del local. Ambos son factores determinantes del éxito o fracaso de la empresa.

En un mercado cambiante como el actual la aplicación del concepto *fast-casual* no es contradictoria puesto que actualmente la gente valora mucho su tiempo, así como el valor nutritivo y el sabor de los alimentos que consumen.

Por un lado se presenta el hecho de que el promedio de edad de la población en EE.UU. está aumentando y por otro que los *fast-food* están perdiendo su atractivo. Además, la mayoría de gente no tiene tiempo para sentarse en un lugar tranquilo y atractivo, y mucho menos en un restaurante. Como producto de estos hechos se presenta un escenario en el que priman las condiciones a favor del segmento *fast-casual*, el cual combina la velocidad del *fast-food* con el menú y el ambiente de restaurantes agradables y cómodos.

Ron Paul, Presidente de Investigación de Mercados de la consultora Technomic basada en Chicago, describe al *fast-casual* como alimentos de comida rápida más costosos y más frescos que los del *fast-food*. Además dice que a menudo, los *fast-casual* no están localizados en el centro de las ciudades (*downtown*) porque estos no tienen mucha afluencia de gente por las noches. Es por eso que los locales ubicados en centros comerciales (*mall*) son los mejores, especialmente aquellos ubicados en los suburbios. Esto les permite tener clientes a lo largo del día, especialmente en el almuerzo.

4.1. Capacidad en función de la demanda

El tamaño del local de la Panadería-Café ha sido determinado sobre la base de tres variables: el análisis de los competidores, los hábitos de uso y la exigencia del mercado objetivo.

En el primer caso, en base a las investigaciones realizadas sobre los competidores directos, se observa que los locales tienen un tamaño que varía entre 2.500 y 4.500 pies cuadrados (de 825 a 1.485 m²) dependiendo de la ubicación. La regla general en la industria de los restaurantes es utilizar 1 m² por asiento y esta también se aplica para los conceptos *fast-casual*⁴².

Los hábitos de uso de los locales de comida rápida por las personas, muestran tendencias elevadas a comer fuera del local, efectuando pedidos para llevar en el *counter* o en el *drive-in*. Dentro del segmento *fast-casual*, la afluencia promedio de consumidores durante el día está distribuida de la siguiente forma:

- 18% en el desayuno.
- 35% en el almuerzo.
- 10% en el lonche.
- 28% en la cena.
- 9% en el snack-cena.

⁴² De acuerdo a los análisis de los competidores directos se puede verificar la información.

Según los servicios analizados en el mercado objetivo, actualmente se nota que la gente está interesada en un servicio de entrega vía teléfono o Internet, como se pudo analizar en el capítulo anterior.

Considerando que el concepto principalmente buscará diferenciarse, resulta de vital importancia poder manejar un número de asientos adecuado que permita ofrecer un servicio y un producto de calidad, así como también un lugar cómodo y agradable.

4.2. Criterios para la ubicación

En un negocio de distribución al consumidor final como es el *fast-casual*, la ubicación del local es un aspecto muy importante a tener en cuenta; por ello, muchos expertos de la industria afirman que existen 3 claves para el éxito en estos proyectos: “la ubicación, la ubicación y la ubicación”, y algunos agregan a estas claves la idea del concepto en sí.

Para que el proyecto sea aplicable en cualquier lugar del país tiene que tomar en cuenta las variables siguientes:

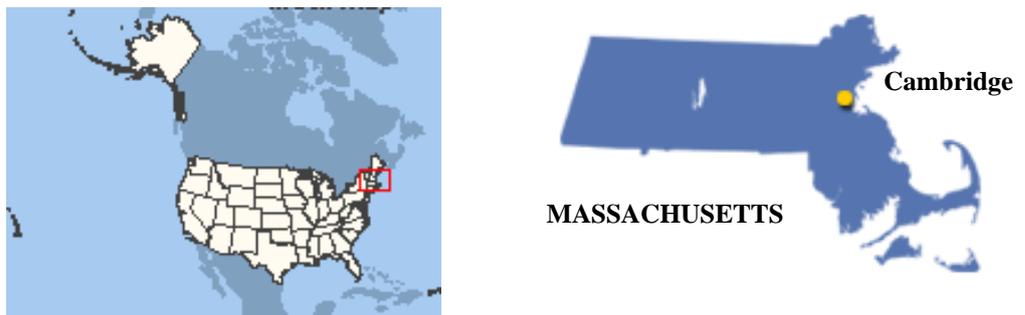
- Tamaño del local, con un mínimo de 350 m², dentro de los cuales: 110 m² están dedicados a los asientos, 40 m² a los baños y pasadizos, 50 m² a la zona de atención de la clientela y 150 m² a las cocinas.
- Considerará además un estacionamiento de 650 m².
- Localizado en una esquina o con vista a una esquina.
- Con tráfico continuo de dos calles importantes.

- Buena visibilidad del anuncio exterior desde lejos.
- Vitrina hacia la calle de más tráfico.
- Espacio para crear acceso para un *drive-in*.
- Facilidad para el acceso de un camión o camioneta para la recepción de suministros.
- Estar ubicado entre una zona residencial y una zona de edificios, considerada como centro laboral.

4.3. Consideraciones en la elección de la localización aplicadas al lugar del estudio

Para el desarrollo de este punto se ha considerado la ciudad de Cambridge como el lugar del análisis. Se encuentra en el estado de Massachusetts que pertenece a la region de New England. Cambridge es una ciudad que cuenta con 101.355 personas y 42.615 hogares según el censo de la Census Bureau del año 2000.

Gráfico 4.1: Localización de Cambridge en EE.UU.



Elaboración propia

Está dividida en varios distritos de los cuales los 4 más grandes son:

- Harvard square (02138) de una población de 35.790 personas.
- Cambridge port (02139), con 36.168 habitantes.
- Porter square (02140) con una población de 16.624 personas.
- Kendall square (02141), con 10.233 personas.

Un 23,5% de las personas que viven en Cambridge trabajan allí. Otro 34,5% vienen de las ciudades vecinas, tal como: Arlington, Belmont, Boston, Brookline, Somerville y Watertown. Y un 42% vienen de otras ciudades o estados para trabajar en Cambridge. Esta gran afluencia de gente también se ve influenciada por las personas que allí estudian, van de compras o por cualquier otra razón.

Entre el sector público y privado existen 115.614 empleos, con una alta concentración en el sector de servicios que llega a 74.143 empleos, es decir casi un 70% del total. El ingreso promedio por hogar fue de \$58.787 en el año 2000 y se observa una tasa de desempleo de 2,8% en la zona.

Cambridge tiene un servicio de transporte público que es el eje principal de transporte entre el noroeste del área de Boston (Cambridge) y la ciudad misma (*downtown* Boston).

El siguiente cuadro muestra el número de pasajeros diarios en las estaciones del metro (MBTA)⁴³ para la zona de Cambridge.

Cuadro 4.1: Tráfico de pasajeros en el metro por la ciudad de Cambridge

Estación	# pasajeros diarios	# pasajeros haciendo cambios	% cambios de pasajeros en estación	Crecimiento anual de pasajeros
Alewife	9.772	1.280	13.1%	1.64%
Davis	12.570	6.109	48,6%	6,07%
Porter	7.730	1.561	20.2%	2.52%
Harvard	20.628	206	1%	0.1%
Central	12.034	1.348	11.2%	1.39%
Kendall	11.648	1.351	11.6%	1.45%
Lechmere	5.912	2.453	41.5%	3.77%

Fuente: CITY OF CAMBRIDGE. **Demographic & socio-economic statistics**. [en línea]. Cambridge: Cambridge community development department, diciembre 2001. [citado 17 enero 2002]. Adobe Acrobat Document. Disponible en:

<http://www.ci.cambridge.ma.us/~CDD/data/2001cambridgeprofile.pdf>

Elaboración propia

Como se observa, Porter Square, lugar donde fue desarrollado el estudio, tiene un número de pasajeros creciente.

Esta información al ser analizada junto con los anteriores y diferentes criterios permitió obtener una descripción del distrito para saber si este lugar puede ser considerado como adecuado para la implementación de un *fast-casual*.

⁴³ MBTA son las siglas para Massachusetts Bay Transportation Authority. Es la empresa que administra el metro en la ciudad de Boston y sus áreas vecinas.

Después de búsquedas en las diferentes corredoras inmobiliarias, usando Internet como principal herramienta, se encontró datos del distrito de Porter Square con la corredora: GVA Thompson Doyle.

Según la descripción recibida, Porter Square está ubicado en un área de alto tráfico al noroeste de Boston. Cuenta con una estación del metro MBTA la cual está muy cerca de una de las principales arterias de Boston, la Massachusetts Avenue (conocida por su alto tráfico y por ser muy frecuentada) y está rodeado de centros comerciales. Es decir, el área cumple con los criterios definidos anteriormente. El siguiente mapa permite determinar la localización del distrito de Porter Square dentro del área de Boston.

Gráfico 4.2: Localización del distrito de Cambridge norte, Porter Square (02140)



Fuente: MSN HOME ADVISOR. **Neighborhood details**. [en línea]. Washington, Redmond: Microsoft Corporation, 2001. [citado 16 diciembre 2001]. HTML Document. Disponible en:
http://homeadvisor.msn.com/PickAPlace/nf_Details.asp?search=1&zip=02140

CAPÍTULO V

5. Estudio Técnico del concepto

El concepto *fast-casual*, Panadería-Café, ha sido evaluado tomando como base una ciudad tipo, que tenga como mínimo las mismas características de la ciudad de Cambridge, en la que operará un local base con las características de operación y diseño físico que se indicarán más adelante en el presente capítulo.

5.1. Procesos operativos

El diseño de los servicios y de la gama de productos, se inicia con la identificación de la necesidad del consumidor y con la elaboración del concepto que satisfaga esta necesidad. Se debe aplicar un proceso operativo que permita que la Panadería-Café pueda atender y satisfacer las expectativas de los clientes mediante el empleo eficiente de los recursos disponibles.

5.1.1. Atención de los pedidos

El concepto estará basado en el contacto permanente de los empleados con los clientes para la recepción y atención de sus pedidos, por lo que la organización y los procesos tendrán la flexibilidad que les permita satisfacer todos los gustos.

El concepto proporcionará una atención personalizada a sus clientes y el servicio deberá ser percibido por ellos como oportuno, cálido, atento y eficiente en todos los niveles.

La tendencia deberá ser la de estandarizar todo el proceso de administración de la información en la organización, es decir, lograr que en el manejo de la oficina se tenga acceso a información de todas las áreas y así llegar a una automatización integrada. La información será probablemente la principal fuente de consulta para efectuar la adaptación de los productos y servicios a los gustos y preferencias de los consumidores.

Dentro de los diversos servicios, eventuales o no, que podrá brindar la Panadería-Café para atender los pedidos de los clientes, se identificarán principalmente los siguientes:

- Atención de los pedidos rápidos o especiales del restaurante al *counter*.
- Atención al carro o *drive-in*, a través de una ventanilla especial para vehículos.
- Atención de pedidos por teléfono o vía el sitio Internet de la empresa, con o sin *delivery*.

En primera instancia, en el área de pedidos, todo será generado por un sistema de punto de venta⁴⁴ que permitirá conocer y manejar la siguiente información:

- Registrar y cobrar pedidos a través de un sistema *touchscreen*⁴⁵.
- Recibir cupones y tarjetas de fidelidad.
- Gestión de los menús.
- Puntos múltiples de difusión.
- Administración de los recursos humanos, pedidos, facturas, proyecciones, delivery.
- Conexión y lazos con los pedidos de Internet.
- Sistema de seguridad y de acceso restringido.
- Elaboración de estadísticas.

El proceso de producción de los productos se hará frente a los clientes, ofreciendo así un máximo de transparencia. Con ese fin los hornos estarán dispuestos a la vista de los clientes y lo suficientemente cerca de ellos como para que puedan sentir el olor del pan caliente recién horneado y casi poder tocarlo, o por lo menos verlo. Este tipo de atención transparente constituye uno de los mejores argumentos de venta cuando una persona se encuentra en una panadería.

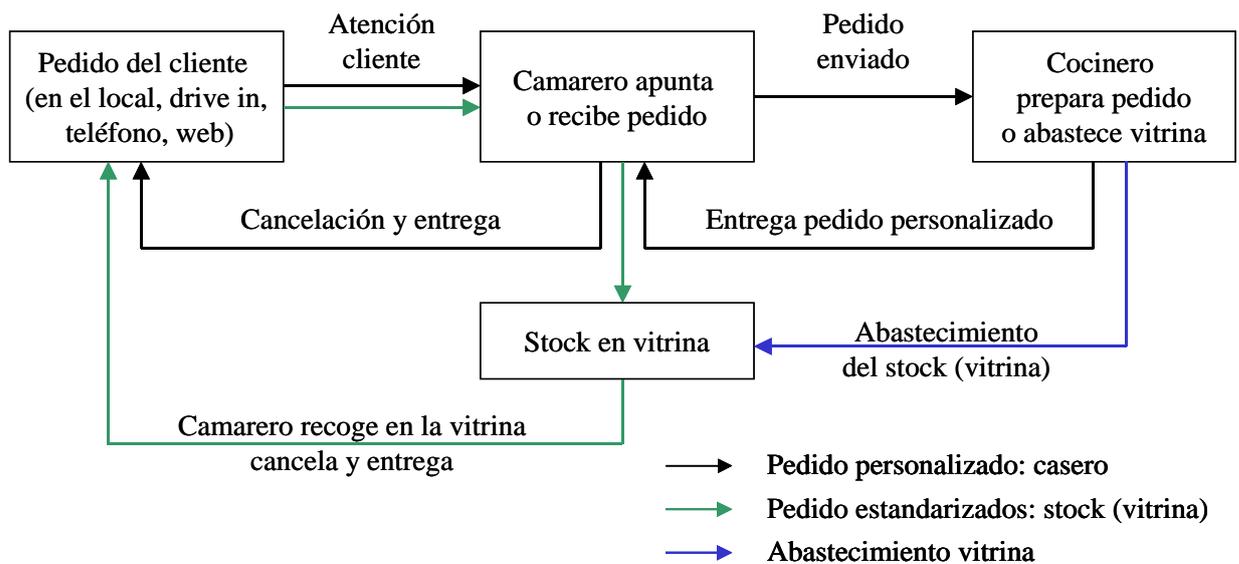
⁴⁴ Point Of Sale system en inglés o POS por sus siglas.

⁴⁵ Pantalla táctil, "Touchscreen" en inglés.

Habr  un stock de sandwiches pero también se prepararán sandwiches a pedido, sandwich *home-made*. De esa manera un cliente con poca disponibilidad de tiempo, podrá llevarse un sandwich fresco y recién hecho, mientras que otro cliente con gustos específicos podrá esperar su pedido personalizado.

El siguiente gráfico representa el proceso que se seguir  para la atención de los pedidos en el *counter*.

Gráfico 5.1: Circuito para atención de un pedido



Elaboración propia

5.1.2. Control de inventarios

Existirán tres tipos de productos:

- Los frescos, compuestos mayormente por ingredientes como las verduras y las frutas.
- Los congelados, los que están en relación con panes y sus derivados.
- Los descartables (vasos, tasas, cubiertos, platos).

El abastecimiento de los productos alimenticios será hecho cada dos días para los productos frescos, y en un mínimo dos veces por semana para los congelados. Los descartables se recibirán una vez por semana para no tener un stock demasiado grande y poder hacer cambios fácilmente y anunciar en ellos nuevas promociones. Los productos frescos y congelados serán almacenados en la refrigeradora y el congelador, mientras que los productos no perecibles serán almacenados en el almacén correspondiente.

Para el control de las existencias de todos los productos se usará el sistema de manejo de inventarios PEPS (Primeros en Entrar, Primeros en Salir o FIFO en inglés) que facilitará el cumplimiento de la normatividad aplicada a la industria, sobre todo en cuanto a los productos perecibles.

Como medida de contingencia en el manejo de los inventarios se mantendrá un inventario de seguridad de 3 días para los productos congelados y los

descartables, tomando en consideración que el tiempo promedio de entrega para los primeros es de 24 a 48 horas como máximo, mientras que para los descartables es de 1 a 3 días.

5.1.3. Fuerza laboral

Las operaciones de los equipos de trabajo se repartirán dentro de los horarios de apertura del local, es decir desde las 06:30 a.m. hasta las 22:30 hrs., los 360 días del año, incluyendo los días feriados y excepcionales.

El anexo 15 muestra los detalles de los turnos para cada puesto de la Panadería-Café detallando el número de personas por puesto.

5.1.4. Control de calidad

La calidad se define como la superación de las expectativas del cliente. Dentro del concepto *fast-casual*, la calidad es la principal consideración y por ello se buscará ser “la referencia de calidad en la comida rápida”.

La primera preocupación será la calidad del concepto, es decir la manera como la idea se adaptará a los gustos y a las expectativas o necesidades de los consumidores. Después, vienen dos preocupaciones mayores observadas en las diferentes encuestas analizadas: la calidad de los productos y la de los

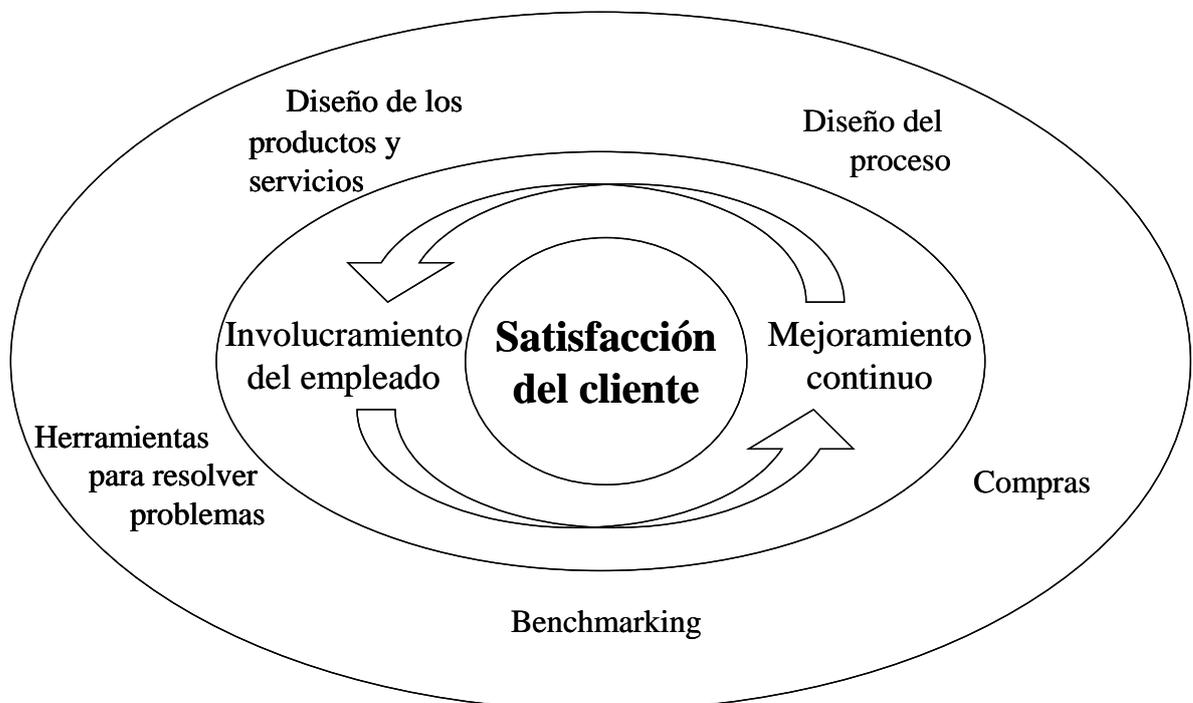
servicios. La alta competencia de los empleados asegurará un alto grado de eficiencia en el cumplimiento de sus obligaciones (gracias a la capacitación que reciben). Es indispensable que el proceso de selección de personal permita obtener como resultado, la contratación de personas con deseos de permanecer trabajando en el local, ser creativos y de entregar un servicio de calidad.

Por otro lado, la calidad de los insumos que requiere la Panadería-Café, para ofrecer sus diversos productos, se controlará a través de la elección adecuada de sus proveedores utilizando criterios estrictos que garanticen el adecuado abastecimiento en calidad, cantidad y oportunidad.

La industria está sintiendo los efectos de las nuevas consideraciones sobre la seguridad en los alimentos (Food security). Sin embargo 1/3 de los estadounidenses todavía no conocen la diferencia entre la enfermedad de la fiebre aftosa (Foot and mouse disease) y la enfermedad de la vaca loca (Mad cow). Por eso, uno de los principios será mostrar un máximo de transparencia en la preparación de los productos y proporcionar información a los clientes directamente en el local, utilizando un sistema de código de colores para ser colocado en los productos, mediante el cual se indiquen los valores energéticos y nutricionales de cada producto.

Adicionalmente, se buscará obtener una certificación ISO 9001 que comprende un conjunto de normas que regulan la aplicación de un programa de calidad. En el caso de la Panadería-Café se habla de la certificación ISO 9002, que abarca los mismos aspectos que la ISO 9001 (se ocupa de 20 aspectos de un programa de calidad para las empresas que diseñan, fabrican, instalan y brindan servicios. Algunos de estos aspectos son de responsabilidad de la gerencia: documentación diversa sobre el sistema de calidad, compras, diseño de productos, inspección, capacitación y acciones correctivas), pero aplicado a compañías que elaboran sus productos de acuerdo a los diseños de cada cliente.

Gráfico 5.2: Círculo de la TQM (Total Quality Management)



Fuente: KRAJEWSKI, Lee J.; RITZMAN, Larry P. "Administración de la calidad total". En su: **Administración de operaciones. Estrategia y análisis**. 5ª. ed. México: Prentice-Hall, 2000. Cap. 6, p. 212-244.

Elaboración propia

El gráfico anterior nos permite apreciar que la calidad no sólo se aplica a un nivel sino a un conjunto de elementos.

Cabe señalar que en EE.UU., la certificación ISO 9000 no es muy usual para las empresas de servicios, y mucho menos para las dedicadas a un servicio dirigido al consumidor final. Este nuevo elemento desarrollado desde el principio de las actividades del negocio pondrá seguramente el concepto en una posición de ventaja competitiva, ya que se necesita mucho tiempo para que otros competidores obtengan esta misma certificación.

5.2. Distribución del establecimiento

Como se indicó en el capítulo 4, para que el proyecto sea aplicable a cualquier lugar de los EE.UU. el local debe cumplir con ciertos requerimientos básicos, uno de los cuales es el tamaño. Tomando en consideración que un local base o tipo debe tener 350 m², su distribución interna será:

- Comedor, con un área de 110 m², en el que se acomodarán las mesas y sillas para ser usadas por los clientes. Cabe señalar que esta área es fundamental dentro del concepto *fast-casual*, pues en ella se implementará el ambiente cálido, agradable y acogedor que contribuirá a lograr la diferenciación con la competencia.
- Servicios higiénicos y pasadizos, con un área de 40 m², que considera los pasadizos interiores y los baños

destinados a los clientes así como a los empleados, para estos también servirá como vestidores.

- Atención a los clientes, con un área de 50 m² en la que se encontrará el counter con las cajas para la atención de los pedidos y recepción de los pagos correspondientes.
- Cocina, con un área de 150 m² en donde se efectuará la preparación de los productos, la preparación de los pedidos y el almacenamiento de los diferentes insumos utilizados.

El plano básico del local se describe en el anexo 16, este describe la distribución física del local base que funcionaría en una ciudad que tenga como mínimo las mismas características de la ciudad de Cambridge, este local contará con las áreas que se indican en el anexo 17.

CAPÍTULO VI

6. Organización y administración

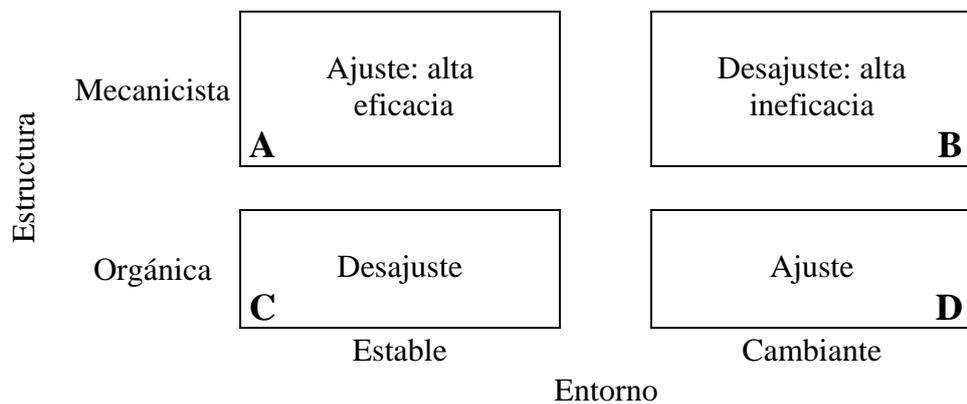
6.1. Diseño organizacional

El diseño organizacional es el proceso por el que se determina la estructura y las relaciones de autoridad en la organización, como medio para la puesta en práctica de estrategias y planes que recogen las metas de la organización. La selección del diseño organizacional es muy importante, ya que no todos los diseños sustentan por igual una estrategia en particular. Se deberá tener presente que el diseño de una organización debe ser un medio para lograr un fin, no un fin en sí mismo. Con el fin de lograr la mayor eficacia, se ajustará constantemente el diseño de la organización en respuesta a los cambios que ocurren en el entorno y la tecnología.

La organización operará en un entorno que se caracteriza por ser relativamente estable, sujeto a escasos cambios con un impacto mínimo en las operaciones internas de la organización y se caracterizará por ofrecer productos que no cambiarán sustancialmente en el tiempo (siempre se servirá pan); el proceso productivo será de escasa innovación tecnológica; los competidores, clientes y otros grupos de interés se mantendrán relativamente fijos; y las políticas

gubernamentales históricamente se han mantenido consistentes. Por otro lado, como las actividades se dividirán en tareas especializadas y además la toma de decisiones se centralizará en el Gerente General, o sea el nivel jerárquico más alto de la organización, la estructura organizacional que más se ajustará a la empresa será la mecanicista. El cuadrante A del gráfico 6.1 representa el ajuste entre el entorno estable y la estructura mecanicista de la organización, es decir la relación que primará para la empresa.

Gráfico 6.1: Ajustes y desajustes entre estructura y entorno

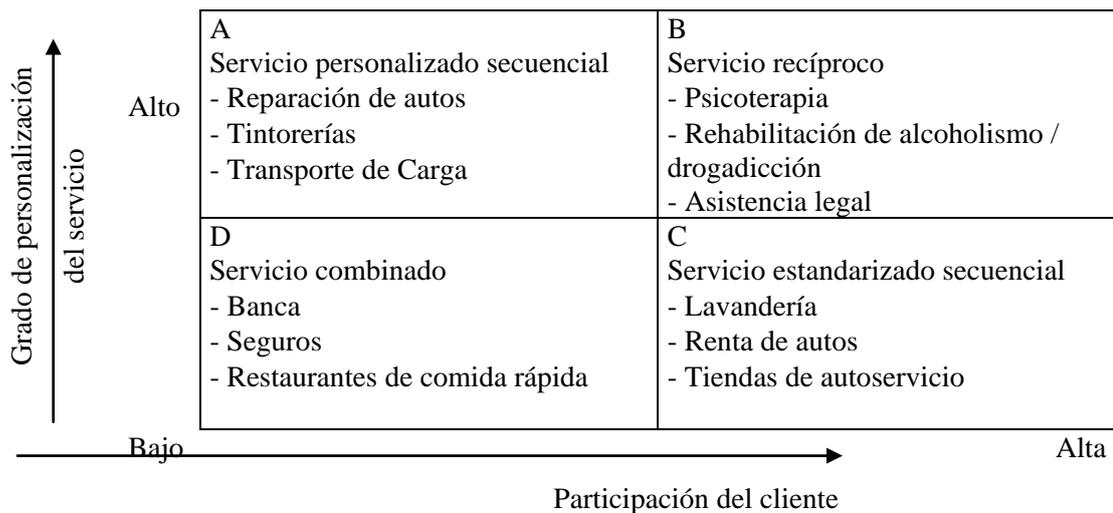


Fuente: HELLRIEGEL, Don; SLOCUM, John W. “Diseños Organizacionales Contemporáneos”. En su: **Administración**. 7ª. ed. México: International Thomson, 1998. Cap. 11, p. 370-408.
Elaboración propia

El diseño organizacional estará adecuado a una tecnología de servicios rutinaria, ya que muchas de las labores que realizarán los empleados serán rutinarias, como el procesamiento de las órdenes de los clientes, los cuales están relativamente seguros de sus necesidades. El gráfico 6.2 ilustra el grado de participación del cliente en el proceso de producción de servicios y el grado en que una organización intenta personalizar sus servicios con la finalidad de

satisfacer las necesidades de cada cliente. Cada combinación ofrece a la organización diferentes opciones tecnológicas. La empresa se ubicará en el cuadrante D con tecnología de servicio rutinaria, sin embargo, considerando que los productos que ofrecerá la empresa, mayormente son estándares, también permiten al cliente crear combinaciones propias que implican la personalización del producto, por ello habrá un mayor grado de personalización del servicio que en el caso de los restaurantes de comida rápida, que, en el gráfico, son las referencias más cercanas.

Gráfico 6.2: Tecnología de servicio



Fuente: HELLRIEGEL, Don; SLOCUM, John W. "Diseños Organizacionales Contemporáneos".
 En su: **Administración**. 7ª. ed. México: International Thomson, 1998. Cap. 11, p. 370-408.
 Elaboración propia

Las características estructurales que tendrá el diseño organizacional son las siguientes:

- Alto nivel de especialización, debido a que la mayoría de los puestos abarca una estrecha gama de funciones (que pueden aprenderse velozmente y no requieren trabajadores

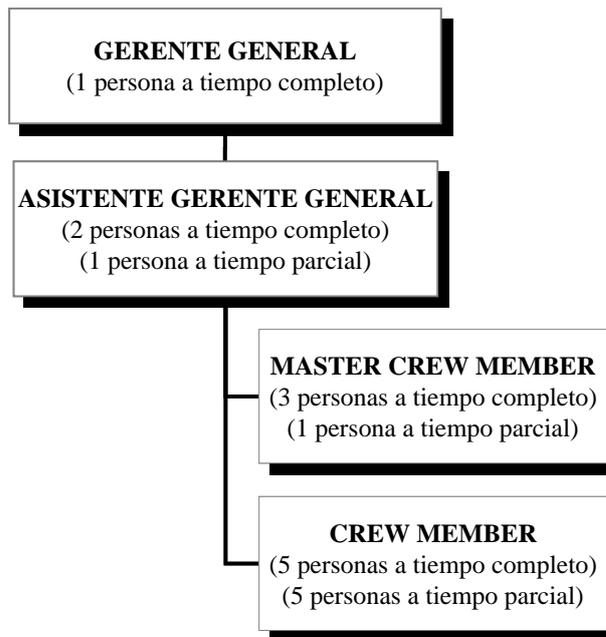
calificados), un alto grado de repetición, gran eficiencia y calidad.

- Alto nivel de especialización de actividades, debido a que se buscará que, mediante normas claramente definidas, los empleados mantengan la estandarización y consistencia de los procedimientos para el cumplimiento de sus funciones.
- Canales de coordinación formal e informal que permitan la plena integración de las actividades realizadas por todos los empleados. Se alentarán los canales abiertos de comunicación para facilitar las coordinaciones que permitan mejorar el funcionamiento de la organización.
- Autoridad centralizada en el Gerente General, que será quien tendrá el derecho de decidir y actuar en la forma que mejor estime conveniente para lograr los objetivos trazados.
- Estructura organizacional mecanicista porque tendrá una estructura de control, autoridad y comunicación jerárquica; las tareas son altamente especializadas, estandarizadas, simples y repetitivas y requieren poca habilidad y preparación.
- Entorno estable que no presenta cambios constantes en productos, tecnología y fuerzas políticas.
- Interdependencia tecnológica secuencial, puesto que se requiere un alto grado de coordinación entre los empleados para lograr el servicio de calidad ofrecido.

Con el fin de visualizar mejor las interrelaciones entre los cuatro elementos básicos de la estructura organizacional (especialización, estandarización, coordinación y autoridad),

el gráfico 6.3 muestra el organigrama del prototipo donde se representan gráficamente las relaciones entre funciones y puestos de la organización.

Gráfico 6.3: Organigrama del prototipo



Elaboración propia

Debido a que la empresa constituirá un sistema de relaciones formales e informales, en donde no sólo se buscará la entera satisfacción del cliente, si no también ofrecer al personal que labora en ella una atractiva alternativa para su desarrollo personal y considerando que existen diferentes factores que podrían originar situaciones que demanden el cambio organizacional.

La empresa tendrá que estar preparada a enfrentarlo, para lo cual se buscará aplicar el concepto de organización que aprende, el cual busca el involucramiento de todos los empleados en la identificación y resolución de problemas

para permitir que la organización experimente, mejore e incremente continuamente su capacidad para satisfacer las necesidades de los clientes. Se alentará la iniciativa y creatividad individual, el razonamiento crítico la comunicación y las habilidades interpersonales y técnicas de todo el personal. Los empleados harán uso de toda la información disponible y la intercambiarán entre sí para determinar con precisión el tipo de producto que el cliente desea. El cumplimiento de reglas y procedimientos no impedirá la oportuna y eficaz toma de decisiones en todos los niveles.

Como organización que aprende se cuidará que los empleados sean veraces, se buscará alcanzar un alto grado de confianza entre todo el personal basado en una serie común de valores orientados al cliente. Los empleados aprenderán también a ampliar sus conocimientos y capacidades para estar en condiciones de hacer las cosas de otra manera.

6.2. Razón social

La forma jurídica a ser adoptada por la empresa será la de una sociedad anónima (en EE.UU. se denomina Corporation). Este tipo de entidad mercantil se puede constituir en cualquier lugar de los EE.UU., tiene sustancialmente todos los derechos jurídicos de una persona física y es responsable de sus propias deudas.

Las ventajas primordiales de operar bajo esta forma jurídica son que: (1) la responsabilidad de cada accionista está limitada al monto de su inversión en la sociedad; (2) la propiedad de las acciones de la sociedad puede transferirse; (3) la continuidad jurídica de las operaciones se asegura independientemente de la muerte de cualquier accionista o el cambio en la administración o propiedad de la sociedad.

La empresa será constituida en cualquier estado de EE.UU. y esto no impedirá que pueda llevar operaciones en otro estado y establecer las oficinas principales en un estado distinto al inicialmente elegido, debiendo únicamente cumplir con la presentación de la documentación correspondiente ante las autoridades competentes y pagar los derechos establecidos por ley.

La junta general de accionistas estará constituida por los tres socios fundadores que aportarán una pequeña parte equitativa del capital además del aporte de los inversionistas y participarán en forma proporcional al aporte de las utilidades generadas. Los accionistas constituyen la máxima autoridad en materia de decisión con respecto a las políticas y la operación de la sociedad, pero su autoridad se ejerce a través de un Directorio que ellos eligen.

Como nombre para la empresa o la marca se propone: **PAN
ACA.**

PAN es una palabra que se entiende en todos los idiomas donde el concepto podrá ser exportado y el sonido ACA se pronuncia así en todos los idiomas. Además las siglas de ACA hacen referencia a los creadores del concepto (Andrés, César, Alex).

Se ha verificado en la oficina de registros de los nombres de empresas y marcas de EE.UU. (United States Patent & Trademark Office) que el nombre PAN ACA no ha sido usado en la industria de la comida en EE.UU. De la misma manera, el dominio www.pan-aca.com está disponible según el sitio Internet denominado: Network Solution (www.networksolution.com).

En el anexo 18 se presenta una propuesta de logotipo de PAN ACA.

6.3. Funciones generales

(Véase anexo 19).

CAPÍTULO VII

7. Recursos humanos

7.1. Mercado laboral de Estados Unidos

A nivel nacional en EE.UU. el número de personas sin empleo (7,9 millones) y el índice de desempleo (5,5%) se han mantenido esencialmente sin cambios en febrero del 2002. El índice de desempleo para los hispanos bajó en febrero de 7,2% a 7,1%. Otros grupos de trabajadores como hombres (5,0%), mujeres (5,0%), adolescentes (15,6%), blancos (4,9%), y negros (9,6%) tuvieron pocos cambios.

Por otro lado, a enero del 2002, en el área específica del estudio, Boston y sus alrededores, contaba con una población económicamente activa de 1.848.000 personas y un 4,3% de ellas, es decir 80.000 personas se encontraban sin empleo.

Estas cifras indican que en EE.UU. se está produciendo una fuerte escasez de recursos humanos por el bajo nivel de desempleo existente.

Muchos operadores de *fast-food*, *fast-casual* o restaurantes tradicionales, afirman que están enfrentando la crisis más grave de toda la historia de la industria de los restaurantes, debido a una falta de empleados calificados, necesarios para

satisfacer la demanda y los niveles de servicios al cliente. Esto ha originado la aparición de un nuevo paradigma: el *marketing* para los empleados que busca atraer al personal necesario para cubrir la demanda de empleos y retener al personal en las organizaciones, resaltando las ventajas de pertenecer a ellas.

Los indicadores antes mencionados llevan a otra preocupación; la alta tasa de rotación. El estudio “Marketing to your employees: the cost of employee turnover”⁴⁶ indica lo siguiente:

- El promedio de la tasa de rotación de los *managers* esta cerca de un 50% con un rango de 25 a 100%.
- El promedio de la tasa de rotación de los miembros del equipo de trabajo (Crew member) es de 125% con un rango de 50 a 300%.

En la industria de la comida rápida, un administrador durante su primer año, emplea 33% de su tiempo en capacitación. Los administradores que permanecen en los restaurantes enfrentan un problema todos los días, que es el de buscar, entrevistar y seleccionar a los candidatos, para después invertir en su capacitación. Hay pues un alto costo en inversión perdida, tiempo empleado y costo de oportunidad, debido a la alta tasa de rotación.

⁴⁶ RICE, George D., GDR Enterprises, Inc. **Marketing to your employees: employee satisfaction...the new paradigm.** [en línea]. New York, Port Washington: NPD Foodworld, 2002. [citado 12 febrero 2002]. HTML Document. Disponible en: http://www.npdfoodworld.com/foodServlet?nextpage=trend_article19.html

En la industria de la comida rápida, el gasto promedio en capacitación asciende al 1% del monto de las ventas. Lo que puede parecer una inversión muy baja cuando se busca una personalización del servicio y una satisfacción permanente del cliente. Pero hay que tomar en cuenta que esta industria trabaja con rangos de utilidades netas entre 3 y 7%. Por otro lado en los restaurantes tradicionales, el promedio invertido en capacitación sube a un 2,8% del monto de las ventas.

Según un artículo de Peter Drucker recién editado por Harvard Business Review sobre cómo los empleadores consideran a los empleados, el autor explica que los empresarios y gerentes estadounidenses ya no sostienen que: “la gente es su mayor activo.” En lugar de eso afirman que “la gente es su mayor inconveniente”⁴⁷. Esto debido a que en las condiciones actuales de baja tasa de desempleo y alta rotación, los empleados pueden ser el peor inconveniente, pero cabe señalar que siempre serán la mayor oportunidad que tiene la empresa.

El desafío es “hacer que la gente normal haga cosas extraordinarias”. La característica crítica del conocimiento de los empleados es que no representan sólo trabajo, sino capital. Y lo que es decisivo en el rendimiento del capital, no es el costo de capital, no es cuánto capital tiene que ser invertido sino qué tan crítica es la productividad del capital.

⁴⁷ DRUCKER, Peter F. They're not employees, they're people. En: **Harvard Business Review**. US 80(2): 70-77, feb., 2002.

Por estas razones, la política de personal será un elemento determinante para el éxito de la organización interna del concepto.

7.2. Política de recursos humanos

“Las políticas de recursos humanos se refieren a la manera como las organizaciones aspiran a trabajar con sus miembros para alcanzar por intermedio de ellos los objetivos organizacionales, a la vez que cada uno logra sus objetivos individuales”⁴⁸. La Panadería-Café tendrá como política de personal:

- Considerar a los empleados como el activo más valioso de la corporación.
- Ofrecer remuneraciones a sus empleados al nivel del promedio de la industria o por encima de él.
- Fomentar el desarrollo personal de los empleados.
- Ser imparcial en el proceso de selección de personal y contratar gente con experiencia.
- Alentar y tomar en cuenta las opiniones y recomendaciones de los empleados con el fin de que éstos participen activamente en la organización.
- Mantener una evaluación de desempeño del personal y una retroalimentación permanente, para determinar las necesidades de capacitación.

⁴⁸PADILLA, Miguel; PEREZ-REYES, Ricardo; SUAREZ, Miguel. “Recursos humanos”. En su: Construcción, implementación y puesta en marcha del hotel los Faroles de categoría 3 estrellas. Lima: M.B.A.-Universidad San Ignacio de Loyola, 2000. Tesis para optar el grado de Master in Business Administration. Cap. 8, p. 87.

7.3. Perfil de los puestos

7.3.1. Generalidades

El potencial humano es el principal capital de la empresa y prioritariamente allí es donde se tiene que hacer esfuerzos para difundir una buena imagen y lograr que la cultura de la empresa sea practicada dentro y fuera del local, porque los empleados son los primeros portadores de lo que se quiere comunicar.

Es por esta razón que es indispensable que el personal de la empresa, además de cumplir con los requisitos propios de cada puesto, tenga muy buena presencia, trato agradable y facilidad para comunicarse, de modo tal que los clientes se sientan totalmente cómodos, y la Panadería-Café logre brindarle el nivel de atención y personalización esperado.

7.3.2. Puestos específicos

Cada uno de los puestos en la empresa requiere en forma específica de atributos técnicos, de conocimientos y de experiencia; sin embargo todos ellos deben tener como factor común los siguientes atributos personales:

- Enfoque orientado al cliente.
- Actitud positiva.
- Preparado para tomar iniciativas.
- Amable y de buenos modales.
- Afectuoso, simpático y comprensivo.

- Capacidad de escuchar a los demás.
- Elocuente.
- Decisivo.
- Honesto, confiable, sincero, franco.
- Auténticamente interesado por los demás.
- Estima sinceramente a los demás.
- Con auténticas ganas de ayudar a los demás.
- Alto grado de inteligencia emocional.
- Grado razonable de inteligencia racional.
- Alto grado de conocimiento de sí mismo.
- Con grandes deseos de aprender.
- Energía.
- Creativo.
- Principios, creencias y valores claramente enunciados y alineados con los de la empresa.
- Personalidad positiva.

A continuación se describen los requisitos para cada puesto de la organización:

- Gerente General
 - Sexo masculino o femenino, edad entre 28 y 50 años.
 - Diploma Universitario sin especialización particular.
 - Experiencia mínima de 3 años en la industria de los servicios.
 - Conocimiento y manejo de computadoras.

- Asistente del Gerente General
 - Sexo masculino o femenino, edad entre 23 y 50 años.
 - *High school diploma.*
 - Experiencia mínima de 1 año.
 - Conocimiento y manejo de computadoras.

- Master Crew Member
 - Sexo masculino o femenino, edad entre 23 y 60 años.
 - *High school diploma.*
 - Experiencia mínima de 1 año. El perfil ideal sería un *chef* jubilado o que no desea trabajar hasta tarde en la noche.
 - Conocimiento y manejo de computadoras.

- Crew Member
 - Sexo masculino o femenino, edad entre 18 y 50 años.
 - Conocimiento y manejo de computadoras.

Se buscará emplear personas que no necesariamente tengan experiencia en la industria de los restaurantes pero sí voluntad para brindar el servicio de calidad que aspira recibir el cliente. Igualmente deberán demostrar tener actitud positiva para afrontar nuevos retos, disposición a comprometerse con los objetivos de la organización y deseo de superación junto a ella. Por ejemplo, al nivel de los cocineros (master crew

member), se buscará personal que no quiera trabajar hasta tarde en la noche (medianoche o más), que quiera servir directamente a la gente y mostrar delante de ellos lo que saben hacer.

7.4. Reclutamiento y selección del personal

Se llama reclutamiento al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para ocupar los puestos vacantes de la corporación. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.

El proceso de selección de personal es independiente del de reclutamiento y es la serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. En EE.UU. se tiene siempre en consideración el marco legal que prohíbe las discriminaciones de carácter religioso y racial. La única norma en este campo es actuar de manera ética y objetiva.

Es fundamental que la empresa cuente con empleados que resulten agradables a los clientes. Cuando se seleccionan empleados de primera línea que tratan con los clientes el criterio más importante debe ser la capacidad de los candidatos elegidos de agradar. Las técnicas, el conocimiento y la experiencia son importantes, pero deben situarse en segundo lugar después de los atributos personales del candidato que se va a contratar.

Con voluntad personal y el apoyo de la empresa, cualquier empleado puede adquirir las técnicas y experiencias necesarias para realizar eficientemente cualquier trabajo de primera línea en un período corto de tiempo. Las técnicas y la experiencia no son el principal asunto cuando se trata de atender a los clientes. Lo más importante son los impulsos emocionales y la capacidad de conectarse emocionalmente con los clientes.

Es fundamental asegurar la selección de candidatos agradables, para ello la empresa debe crear la mayor reserva de candidatos disponibles que sea posible. Esto resulta difícil en un mercado como el norteamericano donde hay muy poco desempleo y en consecuencia escasez de personal con los perfiles deseados.

Por lo tanto, en este tipo de puesto en la industria de la comida rápida, las solicitudes se hacen espontáneamente en el lugar donde opera la empresa, es decir en el *fast-casual* mismo. Las personas en búsqueda de un empleo harán sus solicitudes llenando un “formulario de solicitud de empleo” (véase anexo 20).

El reclutamiento de personal debe ser apoyado con la adopción de las siguientes medidas:

- Asegurar niveles de sueldos justos, equitativos y competitivos con los existentes en el mercado.
- Prestar especial atención a la consolidación de la fama de buen empleador que debe gozar la empresa (buen

ambiente de trabajo, eficientes programas de bienestar, horarios de trabajo claramente establecidos, etc.)

- Proyectar la imagen de ser una empresa protectora de sus empleados, utilizando el despido como el último recurso.
- Asegurar que cada empleado recibirá una capacitación efectiva y adecuada, además de oportunidades de desarrollo.
- Alentar el establecimiento de excelentes relaciones públicas así como cuidar los comentarios positivos de los empleados, amigos y personas de la comunidad.

7.5. Capacitación y posibilidades de desarrollo

Una vez culminado el proceso de selección será necesario establecer un proceso de inducción de los empleados para facilitar su ubicación en las funciones dentro de la empresa.

El proceso de inducción buscará lograr la socialización del empleado con la organización, es decir permitir que el empleado empiece a comprender y aceptar los valores, normas y convicciones de la empresa. Los temas que abarcará el programa de inducción son:

- Temas relativos a la organización
 - Orígenes de la empresa.
 - Valores y filosofía.
 - Estructura organizacional.
 - Nombre de los accionistas.
 - Distribución física de las instalaciones.
 - Período de prueba.

- Normas de seguridad.
 - Línea de productos.
 - Descripción del proceso de operación.
 - Políticas y normas.
- Prestaciones y servicios al personal
 - Política salarial y de compensación.
 - Vacaciones y días feriados.
 - Capacitación y desarrollo.
 - Seguros.
- Presentaciones
 - Al Directorio.
 - A los compañeros de trabajo.
- Funciones y deberes específicos
 - Ubicación del puesto de trabajo.
 - Labores a cargo del empleado.
 - Normas específicas de seguridad.
 - Descripción de puesto.
 - Objetivo del puesto.
 - Relación con otros puestos.

Después de ejecutar el proceso de inducción probablemente será necesario entrenar al personal en las labores para las que fueron contratados. La capacitación deberá ser para todos los trabajadores independientemente de la experiencia laboral que posean, esto debido a que es factible que no posean todas

las habilidades necesarias o quizás muestren hábitos negativos que sea necesario cambiar.

Todos los empleados serán capacitados para poder desempeñarse en cualquier puesto de la Panadería-Café de manera de asegurar la flexibilidad de la organización para afrontar situaciones cambiantes, es decir, se aplicará un programa de entrenamiento cruzado de manera que todos los empleados puedan rotar por los diferentes puestos del local. El Gerente General y su asistente también estarán capacitados para poder desempeñarse en cualquiera de las funciones y ocupar el puesto de cualquiera de sus subordinados en un momento determinado por la ausencia de alguno de ellos. Esta capacitación cruzada permitirá tener preparado al personal para asumir nuevas responsabilidades y mantenerlo listo para el manejo de diferentes situaciones en cualquiera de los puestos.

No hay un curso de formación en el servicio al cliente que en el plazo de uno, dos o tres días aporte todas las respuestas necesarias. Por ello, la empresa buscará alcanzar el equilibrio entre las aptitudes individuales de los empleados y las necesidades de los puestos mediante la capacitación. La capacitación proporcionada a los empleados en la organización concluirá con su desarrollo y el incremento de su potencial como empleado de otros niveles en la organización. El desarrollo preparará a los empleados para desempeñar nuevas funciones y cumplir responsabilidades más complejas. Al mismo tiempo, constituye un arma

potente en contra de fenómenos como la obsolescencia de los conocimientos del personal, los cambios sociales y técnicos, y la tasa de rotación de personal.

Los fundamentos del servicio al cliente que se enseñan en los programas de formación son sencillos y cualquiera los puede comprender y comprometerse con ellos. Sin embargo lo que superficialmente parece muy sencillo, es increíblemente más complicado, y es que en realidad se está tratando con percepciones, sentimientos, conciencia de sí mismo, interpretaciones, expectativas y una amplia gama de otros factores psicológicos muy complejos que rara vez son tratados en las técnicas establecidas en el programa de los cursos de formación sobre servicio al cliente, es por esta razón que en la mayoría de ellos se aprende muy poco.

Hay dos aspectos fundamentales del servicio al cliente en los que el personal requiere capacitación: sistemas y psicología. Para mejorar el servicio al cliente, es esencial que la empresa desarrolle sistemas que sean más eficientes y por lo tanto, más eficaces al prestar el servicio fundamental al cliente. La capacitación es esencial para que esas personas adquieran las técnicas necesarias para utilizar estos nuevos sistemas. Podrían ser nuevos sistemas informáticos, nuevos sistemas telefónicos, nuevos sistemas de entrega o nuevos sistemas para tomar pedidos.

Capacitar a las personas para que utilicen los nuevos sistemas de servicio al cliente es relativamente fácil. Capacitarlos en

la psicología del servicio al cliente es mucho más difícil porque se está tratando con los sentimientos más profundos de las personas e intentando modificarlos de manera que se sientan bien con los clientes y los clientes se sientan bien con ellos. Se debe tener presente que el valor emocional añadido nunca se puede generar mediante un comportamiento programado.

Al sentirse los empleados emocionalmente valorados por su jefe podrán añadir valor emocional a sus contactos con los clientes. Cuando esto ocurra la empresa tendrá una organización agradable, con un excelente servicio al cliente y con una excelente ventaja sobre sus competidores.

La capacitación permitirá los siguientes beneficios:

- Para la organización:
 - Lograr una rentabilidad más alta y actitudes más positivas.
 - Mejorar el conocimiento del puesto a todos los niveles.
 - Elevar la moral de los empleados.
 - Identificarse con los objetivos de la organización.
 - Crear una mejor imagen.
 - Fomentar la autenticidad, la apertura y la confianza.
 - Mejorar la relación jefe subordinado.
 - Ayudar a comprender y adoptar nuevas políticas.
 - Agilizar la toma de decisiones y la solución de problemas.
 - Incrementar la productividad y la calidad del trabajo.
 - Ayudar a mantener los costos bajos.
 - Promover la comunicación en toda la organización.

- Reducir las tensiones y permitir el manejo de áreas de conflicto.

- Para el empleado:
 - Ayudarlo a tomar decisiones y solucionar problemas.
 - Consolidar la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
 - Contribuir positivamente al manejo de conflictos y tensiones.
 - Mejorar sus cualidades comunicativas.
 - Aumentar su nivel de satisfacción con el puesto.
 - Lograr sus metas personales.
 - Desarrollar un sentido de progreso en diferentes campos.
 - Eliminar temores a la incompetencia o a la ignorancia individual.

- Para las relaciones humanas, relaciones internas y externas, y adopción de políticas:
 - Mejorar la comunicación entre grupos y entre individuos.
 - Ayudar a orientar a nuevos empleados.
 - Viabilizar las políticas de la organización.
 - Alentar la cohesión de los empleados.
 - Proporcionar una atmósfera favorable para el aprendizaje.
 - Convertir la empresa en un ambiente de trabajo agradable.

7.6. Evaluación y retribución del personal

La evaluación será considerada por la empresa como una actividad esencial que tiene por objetivo el proporcionar una descripción precisa del desempeño del empleado durante el pasado o del potencial de su desempeño a futuro.

La información que produce la evaluación del desempeño será utilizada por la empresa como retroalimentación para:

- Mejorar el desempeño de cada integrante de la organización.
- Apoyar a la toma de decisiones para determinar quiénes deben recibir qué tasa de aumento.
- Tomar decisiones sobre las promociones, transferencias y separaciones.
- Determinar las necesidades de captación y desarrollo del personal.
- Determinar errores en la información que podrían llevar a tomar decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.
- Identificar errores en la concepción y diseño del puesto.
- Determinar la influencia de factores externos que afectan el desempeño del personal, permitiendo que la empresa pueda prestar apoyo.

La evaluación será realizada semestralmente por el gerente general, el cual deberá establecer un método de evaluación basado tanto en el desempeño durante el pasado como en el desempeño esperado en el futuro. Deberá priorizar la

retroalimentación de información proporcionada por los clientes sobre deficiencias o aciertos del servicio que reciben con la finalidad de contar con elementos objetivos de evaluación adicionales a los que él establezca. El método de evaluación seleccionado deberá considerar los parámetros de desempeño deducidos del análisis de puestos y mediciones del desempeño basado en observaciones directas.

La compensación abarca mucho más que los pagos efectuados en forma de sueldos y salarios. La compensación incluye los incentivos que motivan al personal y establecen un vínculo entre los costos laborales y la productividad. La seguridad física y financiera a la que cada integrante de la organización tiene derecho deriva también de la existencia de leyes y disposiciones legales que señalan con claridad cuáles son las obligaciones de la empresa respecto al personal que emplea. Los empleados tendrán beneficios como:

- Vacaciones pagadas,
- Seguros médicos,
- Seguros de vida,
- Programa de bonus,
- Sueldo,
- Programa de incentivos para todos los empleados.

Se considero los sueldos indicados por el promedio de la industria por los organismos oficiales del estado. No se pagará a ningún empleado el sueldo mínimo pero sí el promedio de la industria o más. (Véase anexo 21).

Las retribuciones, entendidas como los salarios pagados al personal, serán establecidas en acuerdo de directorio y su administración tendrá como objetivos los siguientes:

- Establecer niveles salariales adecuados a las condiciones de oferta y demanda en el mercado laboral, que permitan atraer personal idóneo.
- Retener a los empleados y mantener baja la tasa de rotación.
- Garantizar la igualdad interna, mediante el mantenimiento de la relación entre los salarios y el valor relativo de los puestos.
- Garantizar la igualdad externa, mediante la similitud de los salarios con los obtenidos por los empleados con funciones análogas en otras organizaciones.
- Alentar el buen desempeño, la experiencia, la lealtad y las nuevas responsabilidades.
- Obtener y retener la fuerza laboral de la empresa a costos adecuados.
- Asegurar el cumplimiento de las disposiciones legales.
- Mejorar la eficiencia administrativa.

CAPÍTULO VIII

8. Inversión y Costos

En el estudio del perfil, más que calcular la rentabilidad del proyecto, se busca determinar si existe alguna razón que justifique el abandono de una idea antes de que se destinen recursos a ella. El presente análisis está elaborado a partir de la información existente, presentando estimaciones globales de las inversiones, costos e ingresos. El objetivo del presente análisis, será determinar el punto de equilibrio en número de atenciones, y en el siguiente capítulo, la rentabilidad que se podría obtener, tomando en cuenta la estimación de la inversión necesaria requerida para poner en marcha el concepto, independientemente de donde provengan los fondos. El objetivo de la asignación de recursos será la creación de un nuevo negocio por lo que la evaluación se concentrará en determinar los costos y beneficios asociados directamente con la inversión.

Una vez establecidos los costos, se podrá efectuar la comparación entre el punto de equilibrio obtenido en número de atenciones, con lo practicado en la industria de comida rápida en EE.UU.

8.1. Supuestos básicos

Para las proyecciones se asume que:

- La estabilidad de EE.UU. en términos políticos, legales y económicos, así como el índice de precios al consumidor se mantienen constantes a través del tiempo, así como los costos variables unitarios y los costos fijos. Entonces por ello se ha utilizado en las proyecciones dólares constantes.
- Los costos de ventas son asumidos como costos variables por el hecho que se trabaja con promedios y que el negocio ofrece un servicio.
- Las ventas son constantes en los años y se trabaja con promedio de ventas, no hay estacionalidad.
- Para el primer año del estudio desarrollado, las operaciones del local empiezan en noviembre del 2002 y terminan en octubre del 2003.
- El local y sus costos de funcionamiento asociados están en relación con la zona de estudio.

8.2. Inversión total

Son los recursos en activos fijos, intangibles y capital de trabajo utilizados para la implementación del local.

Cuadro 8.1: Inversión total

Rubro	Costos totales
Inversión en activo fijo	\$219.028
Inversión en intangibles	\$147.518
Inversión en capital de trabajo	\$36.927
Inversión Total	\$403.473

Elaboración propia

8.2.1. Inversión en activo fijo

Es aquella que se realiza en bienes tangibles; se utilizan para garantizar la operación del proyecto y no son objeto de comercialización por parte de la empresa, se adquieren para utilizarse durante su vida útil.

Incluye los costos de equipamiento del local, la oficina y lugares de atención (maquinaria y equipos de cocina, counter, puntos de venta, caja, panadería, baño, adquisición de muebles y enseres, así como los muebles y enseres de oficina, decoración, equipos de cómputo, fax, cajas registradoras) y la infraestructura de servicios de apoyo (comunicaciones). El detalle de esta inversión se indica en el anexo 22 y el resumen se presenta en el siguiente cuadro.

Cuadro 8.2: Inversión en activo fijo

Rubro	Costos totales
Máquinas y equipos	\$141.133
Muebles y equipos oficina	\$4.735
Local (clientela)	\$71.565
Accesorios y utensilios	\$1595
Total	\$219.028

Elaboración propia

8.2.2. Inversión en intangibles

Son todas aquellas inversiones que se realizan sobre activos constituidos por los servicios o derechos adquiridos necesarios para la puesta en marcha del proyecto.

- Estudios y proyectos

Incluye los costos del diseño del ambiente del local. Asimismo se incluyen los costos del estudio de prefactibilidad (en donde se profundizará la investigación para determinar los costos de operación y los ingresos específicos que demandará y generará el proyecto en un lugar preciso) y factibilidad (que se elaborará sobre la base de antecedentes precisos obtenidos a través de fuentes primarias y calcular en forma demostrativa variables financieras y económicas).

- Constitución y licencias

Se considera los desembolsos requeridos para la constitución de la empresa como los derechos notariales registrales, licencia de funcionamiento, la inscripción de los empleados, los libros y sus respectivas legalizaciones.

- Gastos de puesta en marcha

Comprende la instalación de los equipos, hornos, así como las pruebas iniciales, instalaciones sanitarias, amoblamiento, decoración de los diferentes ambientes y los seguros.

- Gastos pre-operativos

Incluye los gastos de administración antes de la apertura del local (sueldos, capacitación, alquileres y

honorarios) y los gastos de *marketing* que están en relación con los costos de la campaña publicitaria para el lanzamiento.

El siguiente cuadro es un resumen de los gastos en que se incurrirá para los diferentes elementos explicados anteriormente que constituyen la inversión en intangibles.

Cuadro 8.3: Inversión en intangibles

Rubro	Costos totales
Diseño del local	\$8.000
Estudio de prefactibilidad	\$20.000
Estudio de factibilidad	\$20.000
Constitución y licencias	\$850
Pruebas para puesta en marcha	\$1.500
Pre-operativos	\$93.368
Otros y diversos	\$800
Total	\$147.518

Elaboración propia

8.2.3. Inversión en capital de trabajo

Constituye el conjunto de recursos necesarios, en la forma de activos corrientes, para la operación normal del proyecto durante un ciclo productivo⁴⁹, para un tamaño determinado. Es necesario invertir en capital de trabajo un monto tal que asegure el financiamiento de todos los recursos de operación que se consumen en un ciclo productivo. En la evaluación del proyecto se ha determinado una inversión en capital de trabajo para el abastecimiento de las materias primas y de los

envases para el primer mes de operación, considerando un nivel de 600 atenciones diarias. Este monto se eleva a \$36.927.

No se consideró una mayor cantidad por que en los escenarios estudiados, el negocio se autofinancia a partir del primer mes de operación.

8.3. Punto de Equilibrio

8.3.1. Costos fijos

Los costos fijos se han presupuestado mensualmente para el año 2003 y anualmente para los años siguientes. Se consideró como rubros: los gastos administrativos, gastos de producción, gastos financieros y amortizaciones (en caso las hubiese).

Dentro de los gastos administrativos aparece el alquiler; se ha calculado tomando en cuenta la modalidad conocida en EE.UU. como triple net, la cual incluye en un sólo pago los servicios de agua, electricidad y gas. El monto considerado para este fin es de \$8.500 mensuales. Son precios actuales para una buena ubicación en los suburbios de cualquier ciudad típica de EE.UU.

⁴⁹ Se denomina ciclo productivo al proceso que se inicia con el primer desembolso para cancelar los insumos de la operación y termina cuando se venden los insumos, transformados en productos terminados, y se percibe el producto de la venta y queda disponible para cancelar nuevos insumos.

En cuanto a los sueldos, otro rubro importante de los gastos administrativos, están tomados de los promedios establecidos por la Oficina de Estadística Laboral (Bureau of Labor Statistics) en el estado analizado, para cada puesto considerado (véase anexo 21).

La relación de todos los gastos se detalla en los anexos 23 y 24. Para su elaboración se ha recurrido a fuentes secundarias y opinión de expertos del medio.

8.3.2. Costos variables

Para la estimación de los costos variables se ha recurrido a información secundaria proporcionada por la National Restaurant Association, que indica que el nivel de costos variables aplicados a la industria asciende a 35% de las ventas, este porcentaje incluye tanto el costo en comidas como bebidas y sus descartables. Se efectuó comparación también con otros datos obtenidos de fuentes secundarias para algunos competidores directos e indirectos de la industria. Los resultados se detallan en el siguiente cuadro.

Cuadro 8.4: Costos variables en la industria para el año 2001

Jack in the Box	30,5%	Comida y bebida
Panera Bread Co.	33,0%	
Wendy's	34,0%	
Mc Donald's	34,5%	

Promedio de la industria	32,0%	Comida
	3,0%	Bebida

Elaboración propia

Cabe señalar que el presente estudio se desarrolla en un escenario más exigente y se ha considerado para el análisis un nivel de costos variables de 35%. Este porcentaje representa el costo más alto del cuadro 8.4 que toma en cuenta los competidores y el promedio de la industria publicado por la NRA.

Adicionalmente se incorporan los costos variables de *marketing* y de ventas al presupuesto de gastos variables.

8.3.3. Precio de venta

En el capítulo 3, Plan de mercadotecnia, se detalló en el cuadro 3.3 cuales podrán ser los precios promedios aplicados a los productos, considerando los principales competidores y la encuesta primaria realizada.

Además y según los análisis de las fuentes secundarias, se conoce la distribución de las visitas en un día para un *fast-casual* (véase capítulo 2, gráfico 2.9: Distribución de las visitas en un día).

Cruzando estas dos informaciones se puede hallar un promedio de gasto por atención diario como se indica en el siguiente cuadro.

Cuadro 8.5: Gasto promedio por atención

Hora	% visitas	Producto	Precio propuesto Panadería-Café	Precio promedio Panadería-Café	Precio promedio ponderado	Consumo promedio de un <i>fast-casual</i>	Consumo promedio diario Panadería-Café
Desayuno	18%	Desayuno	\$4,25	\$4,25	\$0,77	\$5,45	\$6,17
Almuerzo	35%	Principal	\$6,25	\$6,25	\$2,19	\$7,07	
Lonche	10%	Pan y otros o bebida	\$1,75	\$1,75	\$0,18	No Disponible	
Cena	28%	Sandwich	\$6,25	\$9,75	\$2,73	\$11,66	
		Pan y otros	\$1,75				
		Bebida	\$1,75				
Cena snack	9%	Pan y otros	\$1,75	\$3,50	\$0,32	No Disponible	
		Bebida	\$1,75				

Elaboración propia

El consumo promedio por atención es de \$6,17 precio de venta, y de \$5,86 deducido del IGV de 5% para el estado de Massachusetts donde se realizó el estudio. Para hallar el precio promedio se consideró lo siguiente:

- El "principal" como el menú o combo ofrecido en el almuerzo.
- El lonche esta compuesto de un pan (o derivado de pan) o una bebida.
- La cena es la comida más importante donde se puede ofrecer un principal, una bebida y un pan para llevar o un pastel.
- La cena snack compuesta de un pan (o derivado de pan) y una bebida.

El consumo promedio del concepto ha sido comparado con los precios indicados por la encuesta “Here comes *fast-casual*”, analizada en el capítulo 2, que indica precios promedio de *fast-casual* operando a nivel de EE.UU.; se observa que los precios de venta que pagarían los clientes, ofrecidos por el concepto, estarían por debajo de lo que gastan en promedio los consumidores de los otros *fast-casual*.

Además, se puede considerar en forma comparativa, los gastos promedio de los clientes para algunas cadenas de *fast-casual*, Panadería-Café que operan a nivel nacional:

- Corner Bakery tiene un promedio de ventas por atención de \$8,14 sin IGV y \$8,87 precio al consumidor con un IGV de 8,25% en Dallas, Texas, lugar donde está ubicada la casa matriz.
- La Madeleine tiene un promedio de venta por atención de \$8,72 sin IGV y de \$9,5 precio al consumidor incluyendo el IGV de 8,25% en Dallas, Texas, lugar de la casa matriz.

Según entrevistas efectuadas a un ex-gerente de un *fast-food* norteamericano, los rangos de operaciones en número de atenciones para un concepto *fast-casual* de este tipo, oscilan entre 600 y 800 atenciones diarias en promedio. Este rango varía dependiendo de la ubicación y la frecuencia de asistencia de los clientes. En el anexo 25 se detalla a manera de

ejemplo los estándares del número de vistas con respecto al nivel de la población de algunos locales.

8.3.4. Determinación del punto de equilibrio

El punto de equilibrio es aquel nivel de producción (número de atenciones en este caso) en que se igualan los ingresos totales y los costos totales; esto es, en donde el ingreso de operación es igual a cero.

Se ha determinado el nivel de ventas que cubra los costos fijos y variables, el mismo que asciende a 556 atenciones diarias con un punto de equilibrio financiero de 448 atenciones diarias y un punto de equilibrio contable de 480 atenciones diarias sin considerar financiamiento (véase anexo 26). Es importante resaltar que para el cálculo del punto de equilibrio financiero no se ha considerado la depreciación como un gasto, pero sí se consideran los gastos financieros y las amortizaciones. Por otro lado para determinar el punto de equilibrio contable, se toma la depreciación y los gastos financieros, más no las amortizaciones en caso hubiese financiamiento.

En caso de utilizar financiamiento vía bancos por ejemplo se ha diseñado 3 escenarios para hallar el punto de equilibrio financiero en el primer año:

- Con 30% de financiamiento el P.E. es de 474 atenciones diarias.
- Con 50% de financiamiento el P.E. es de 492 atenciones diarias.

- Con 70% de financiamiento el P.E. es de 509 atenciones diarias.

CAPÍTULO IX

9. Evaluación del proyecto

Para evaluar el proyecto se ha identificado y cuantificado los costos y beneficios con el objetivo de crear valor. Esto se realiza con la finalidad de estar al tanto de los riesgos, medir rentabilidades e identificar la vulnerabilidad del proyecto. Se han tomado en cuenta los factores que se detallan a continuación.

9.1. Evaluación económica

Identifica los méritos intrínsecos del proyecto, independientemente de la manera como se obtengan y se paguen los recursos financieros que se necesiten, es decir, implica evaluar el negocio por sí mismo, generando rentabilidad por sus propias operaciones.

9.2. Evaluación financiera

A diferencia de la económica, se toma en consideración la manera cómo se obtengan y se paguen los recursos financieros necesarios para el proyecto. Así, se toma en cuenta cualquier ganancia adicional que podría originarse por la estructura de financiamiento. Esta ganancia es de dos

tipos; por un lado se gana con el acceso al dinero, y por el otro por el escudo tributario, producto de los pagos de intereses de la deuda, ya que los intereses son deducibles de impuestos.

La evaluación financiera puede ser vista desde dos formas:

- Desde el punto de vista del dueño o del inversionista. Está interesado por la rentabilidad del dinero que aporta, mas no así sobre el total requerido de la inversión. El inversionista busca el mejor flujo de caja financiero.
- Desde del punto de vista del banco o del financista. Está interesado en la capacidad de pago del inversionista, es decir si el cliente puede hacer frente al servicio de la deuda (intereses y la amortización del principal adeudado).

9.3. Consideraciones para el flujo de caja

No se ha considerado presentar el valor de rescate ya que el negocio es rentable sin incluirlo, es decir será aún más rentable si se considera este monto.

Debido al nivel del estudio, se ha tomado en consideración el uso de una depreciación lineal, con la finalidad de obtener valores aproximados.

Las tasas de depreciación utilizadas corresponden al procedimiento conocido como Sistema de Recuperación Acelerada del Costo Modificado (SRACM) autorizado por el

Congreso de EE.UU. habiéndose utilizado las clases siguientes.

Cuadro 9.1: Clases de depreciación

Clase	Tipos de bienes
3 años	Ciertas herramientas especiales de manufactura.
5 años	Automóviles, camiones de trabajos ligeros, computadoras y diversos equipos especiales de manufactura.
7 años	Mayoría de equipos industriales, muebles para oficina y enseres.

Elaboración propia

Se ha considerado una tasa de 34% como impuesto a la renta según el rango que se muestra en la siguiente tabla.

Cuadro 9.2: Categoría de impuestos a la renta

Categoría de ingresos gravables	Magnitud de la base gravable	Más este % de la cantidad excedente	Tasa fiscal promedio aplicable al límite superior de la categoría
\$0- \$50.000	\$0	+15%	15,0%
\$50.001- \$75.000	\$7.500	+25%	18,3%
\$75.001- \$100.000	\$13.750	+34%	22,3%
\$100.001- \$335.000	\$22.250	+39%	34,0%
\$335.001- \$10.000.000	\$113.900	+34%	34,0%

Fuente: BESLEY, Scott; BRIGHAM, Eugene F. "El ambiente financiero: mercados, instituciones, tasas de interés e impuestos". En su: Fundamentos de administración financiera. México: McGraw-Hill, 2000. Cap. 2, p. 40-92.

Elaboración propia

El costo de capital que representa el costo de oportunidad para un inversionista en EE.UU. según Merrill Lynch, está estimado en 12%, de las consultas efectuadas con la misma fuente se ha considerado 2 puntos porcentuales adicionales por el riesgo del proyecto, tasa con la que se efectuará el cálculo del VAN.

Se observa que muchos proyectos fracasan por la falta de un cálculo detallado de los costos, gastos y monto necesario para la reinversión que permitan el desarrollo y continuidad del negocio. Como principal elemento de la reinversión, en el quinto año se ha incluido en el cálculo, el costo de la contratación de especialistas para el acondicionamiento de todo el local, el cual tiene un precio de \$420 por m², según las fuentes primarias entrevistadas. Se agrega a este costo, la inversión en herramientas de producción.

Con respecto a la reinversión en el séptimo año se consideró el cambio del equipamiento técnico tal como hornos y congeladoras, etc. (véase detalle en anexo 27).

Para el caso de financiamiento bancario, se ha utilizado una tasa de interés de 5,25% para el endeudamiento, información proporcionada por el Banco de Reserva Federal de EE.UU. en su último boletín mensual de marzo del año 2002.

9.4. Resultados al nivel del flujo de caja

Se ha preparado un flujo de caja para 7 años considerando varios escenarios.

El nivel del punto de equilibrio está por debajo del promedio encontrado en la industria en base a las fuentes primarias y secundarias.

Según una entrevista efectuada con un ex gerente de un *fast-food* y de una panadería en Norteamérica, los niveles esperados para este tipo de concepto están entre 600 y 800 atenciones diarias.

Al nivel de los competidores, la Madeleine, concepto en una fase de reestructuración, tiene un nivel de ventas por local de \$1,9 millones que da en promedio 605 atenciones diarias. Otro competidor analizado anteriormente, Corner Bakery tiene ventas anuales por local de \$2.5 millones, lo que da un total de 853 atenciones diarias.

Estos análisis y testimonios permiten plantear 3 escenarios de atenciones diarias:

- El primero, pesimista, con 600 atenciones diarias.
- El segundo, moderado de 700 atenciones diarias.
- Un optimista, con 800 atenciones diariamente.

El resumen del análisis económico y financiero que se presenta en los siguientes cuadros incluye los 3 escenarios de atenciones diarias y 4 escenarios de financiamiento del negocio que son los siguientes:

- 100% de aporte y sin financiamiento.
- 70% de aporte y 30% de financiamiento.
- 50% de aporte y 50% de financiamiento.
- 30% de aporte y 70% de financiamiento.

En la determinación de estos escenarios de financiamiento se ha obtenido información secundaria para calcular el WACC⁵⁰ (véase anexo 28). Asimismo en el siguiente cuadro que ha sido preparado por la OECD⁵¹ examinando estructuras de capital de distintas compañías alrededor del mundo se pueden verificar amplias variaciones de la relación deuda/activos para diferentes países, en el presente caso se ha tomado en cuenta la información para EE.UU.

Cuadro 9.3: Porcentajes de la estructura de capital para diferentes países

País	Capital Contable	Deuda Total
Reino Unido	68,3%	31,7%
Estados Unidos	48,4%	51,6%
Canadá	47,5%	52,5%
Alemania	39,7%	60,3%
España	39,7%	60,3%
Francia	38,8%	61,2%
Japón	33,7%	66,3%
Italia	23,5%	76,5%

Fuente: BESLEY, Scott; BRIGHAM, Eugene F. “Variaciones en las estructuras de capital entre las empresas”. En su: Fundamentos de administración financiera. 12ª ed. México D.F.: McGrawHill Interamericana, 2001.

Cuadro 9.4: Flujos de caja con 600 atenciones diarias

Aporte	Financia.	600 atenciones diarias			
		VAN Eco.	VAN Fin.	TIR Eco.	TIR Fin.
100%	0%	\$47.457	\$47.457	18,46%	18,46%
70%	30%	\$47.457	\$73.132	18,46%	23,36%
50%	50%	\$47.457	\$90.249	18,46%	29,39%
30%	70%	\$47.457	\$107.365	18,46%	42,28%

Elaboración propia

⁵⁰ WACC: Weight Average Cost of Capital, Costo Promedio Ponderado de Capital.

⁵¹ Organization for Economics Cooperation and Development, Organización de Cooperación y Desarrollo Económico que agrupa a 30 países de Europa, Asia y Norteamérica. La precursora de la OECD fue la Organización para la Cooperación Económica Europea que fue formada para administrar la ayuda americana y canadiense bajo el Plan Marshall para la reconstrucción de Europa después de la II Guerra Mundial. La misión de la OECD es la construcción de economías fuertes en sus países miembros, mejorar la eficiencia, expandir el libre comercio, mejorar los sistemas de mercados y contribuir al desarrollo. Su sede está situada en París.

Cuadro 9.5: Flujos de caja con 700 atenciones diarias

Aporte	Financia.	600 atenciones diarias			
		VAN Eco.	VAN Fin.	TIR Eco.	TIR Fin.
100%	0%	\$438.489	\$438.489	48,71%	48,71%
70%	30%	\$438.489	\$464.164	48,71%	63,72%
50%	50%	\$438.489	\$481.281	48,71%	82,84%
30%	70%	\$438.489	\$498.397	48,71%	125,82%

Elaboración propia

Cuadro 9.6: Flujos de caja con 800 atenciones diarias

Aporte	Financia.	600 atenciones diarias			
		VAN Eco.	VAN Fin.	TIR Eco.	TIR Fin.
100%	0%	\$826.688	\$826.688	74,17%	74,17%
70%	30%	\$826.688	\$852.363	74,17%	98,39%
50%	50%	\$826.688	\$869.479	74,17%	129,86%
30%	70%	\$826.688	\$886.596	74,17%	202,01%

Elaboración propia

En los anexos 29, 30, 31 y 32 se ha detallado los escenarios para un promedio de 700 atenciones diarias para cada tipo de financiamiento.

Aún en el peor de los escenarios, 600 atenciones diarias, el proyecto permite lograr una TIR Financiera de 18,46% considerando un aporte total por parte del inversionista y un VAN Económico y Financiero de \$47.457 mientras que obteniendo un financiamiento a un nivel de 50%, la TIR Financiera se eleva a un 29,39% y el VAN Financiero a \$90.249.

CONCLUSIONES

1. Las instituciones públicas en EE.UU. están realizando un gran esfuerzo para orientar a la gente hacia una comida nutritiva, equilibrada y saludable. Existe una real necesidad y deseo de regresar a algo más sano y sabroso.
2. Existe una tendencia a que el gasto que realizan los norteamericanos en comida, se oriente cada vez más a comer fuera de casa; esto genera expectativas favorables para el negocio. Asimismo la zona de influencia estará afectada por la población residente y la flotante.
3. Los diferentes análisis consultados y la encuesta realizada muestran que la gente está “cansada” de los *fast-food*, pero tienen un dilema importante entre un hábito de consumo y una limitación de tiempo que se hace cada vez mayor. El concepto *fast-casual*, Panadería-Café responde a esta necesidad ofreciendo comida natural, fresca y sabrosa, con un servicio rápido y flexible.
4. Los resultados de la encuesta realizada indican que la mayoría de las personas (40%) aceptaría pagar entre \$5 y \$6 por un sándwich, el 34,8% gastaría entre \$1 y \$1,5 por un snack. Además un 84% de los entrevistados indicó que si iría a la Panadería-Café y un 48% iría 2 veces por semana.

5. El análisis de la información proveniente de fuentes secundarias permite establecer que la calidad de la comida es el principal criterio que las personas consideran para visitar un *fast-casual* y que el promedio gastado por persona en cada visita es: \$5,45 para el desayuno, \$7,07 para el almuerzo y \$11,66 para la cena. Por otro lado, el almuerzo y la cena han sido identificados como los momentos del día en que más visitas hay a un *fast-casual*.
6. La inversión inicial para la implementación del primer local se estima en \$403.473, que viene a ser la suma de las inversiones en activos fijos de \$219.028, las inversiones en intangibles de \$147.518 y la inversión en capital de trabajo de \$36.927.
7. Para un nivel de ventas de 566 atenciones diarias, el punto de equilibrio financiero promedio según el estudio realizado es de 448 atenciones diarias y de 480 atenciones para el punto de equilibrio contable. Según entrevistas efectuadas con expertos, el promedio de la industria para un local de este tipo en Norteamérica esta en un rango de 600 a 800 atenciones por día. Se observa que aún en un escenario pesimista, el punto de equilibrio es alcanzable considerando el promedio de atenciones más bajo.
8. Aún operando bajo las condiciones adversas del escenario pesimista (600 atenciones diarias) y considerando un aporte de 100% del inversionista, el negocio permitirá obtener una TIR superior (18,46%) al costo de oportunidad establecido (14%).

9. El estudio de prefactibilidad debe considerar como principal atributo del local: la ubicación, que responderá a los criterios planteados anteriormente.

RECOMENDACIONES

1. Efectuar el estudio de prefactibilidad o anteproyecto, que permita determinar la ubicación y los costos totales derivados de la demanda potencial del proyecto. Este estudio será la base en que se apoyarán los inversionistas y/o financistas para tomar una decisión.
2. Conseguir un inversionista que este interesado en hacer un primer plan piloto para poner en práctica la idea de negocio propuesta y que esta pueda funcionar y ser viable.

ANEXOS

Anexo 1: El Fast food y la comida natural

El *fast-food*, así como las gaseosas, las leches procesadas químicamente, el azúcar blanco, las harinas refinadas, los alimentos enlatados, las grasas saturadas, entre otros, están sindicados como alimentos ricos en calorías vacías (engordan sin alimentar), carentes de vitaminas y minerales que sean biológicamente activos, es decir, que el organismo los pueda utilizar rápidamente sin antes tener que desintoxicarlos del alto porcentaje de colorantes, saborizantes, estabilizantes, plaguicidas, insecticidas, funguicidas, hormonas sintéticas, etc. que contienen. Adicionalmente, el *fast-food* esta considerado como una de las principales tendencias en la industria de la comida que más problemas de obesidad y sobrepeso han generado en los habitantes de EE.UU.

Como respuesta a esto surge la industria de la comida natural o también conocida como Alimentación Natural y sana, que contiene nutrientes adecuados para cada necesidad incorporando, además, a la comida diaria alimentos funcionales o nutracéuticos que proveen un beneficio adicional (no engordan) y funcionan como una medicina para el cuerpo. Los alimentos funcionales podrían definirse como "cualquier alimento en forma natural o procesada, que además de sus componentes nutritivos contiene componentes adicionales que favorecen a la salud, la capacidad física y el estado mental de una persona". Dentro de esta categoría tenemos:

- Frutas frescas y secas: que no necesitan ningún tipo de procesamiento para ser bien digeridas, asimiladas y que sus nutrientes se incorporen a las células del organismo que más los requieran. Se incluyen en esta categoría los jugos.

- Verduras frescas: que en su gran mayoría también se pueden consumir crudas para poder aprovechar todos sus beneficios.
- Los cereales, las semillas y las legumbres, así como sus derivados como el pan, que necesitan de algunos procedimientos (remojo, cocción, molienda, etc.) para mejorar su digestibilidad, y que aportan muchísimos nutrientes solo cuando son íntegros (sin refinar).

El concepto tradicional de que para el mantenimiento de una salud óptima la dieta diaria debe proveer cantidades adecuadas de nutrientes esenciales ha cambiado en los últimos años, por la evidencia cada vez más fuerte de que como una mezcla compleja de sustancias químicas, los alimentos contienen también sustancias fisiológicamente activas que cumplen, al igual que los nutrientes esenciales, una función de beneficio contribuyendo a reducir la incidencia de ciertas enfermedades crónicas y por tanto son necesarias para una vida saludable.

La idea de los "alimentos funcionales" fue desarrollada en el Japón durante la década de los 80's como una necesidad para reducir el alto costo de los seguros de salud que aumentaban por la necesidad de proveer cobertura a una población cada vez mayor en edad, gracias a los avances en cuidado médico y una buena nutrición. El término se refería a alimentos procesados conteniendo ingredientes que ayuden a ciertas funciones específicas del organismo además de ser nutritivos. De acuerdo a los Japoneses los "alimentos funcionales" pueden clasificarse en tres categorías:

- Alimentos a base de ingredientes naturales.
- Alimentos que deben consumirse como parte de la dieta diaria.
- Alimentos, que al consumirse cumplen un papel específico en las funciones del cuerpo humano, incluyendo:

- a) mejoramiento de los mecanismos de defensa biológica;
- b) prevención o recuperación de alguna enfermedad específica;
- c) control de las condiciones físicas y mentales; y,
- d) retardo en el proceso de envejecimiento.

En los EE.UU. muchas organizaciones han propuesto definiciones para esta nueva área de las ciencias de los alimentos y de la nutrición. El Directorio de Alimentos y Nutrición del Instituto de Medicina ha definido a los alimentos funcionales como "cualquier alimento o ingrediente alimentario que pueda proporcionar beneficios de salud además de los tradicionalmente nutricionales" (IOM/NAS, 1994).

Muchos factores han contribuido a la presente "revolución" dietaria y al interés en los "alimentos funcionales":

- La evidencia abundante acerca del papel vital de los factores nutritivos en el mantenimiento de la salud y en la ocurrencia de las enfermedades.
- El papel de la dieta en la ocurrencia de diez de las mayores causas de muerte en los EE.UU. incluyendo:
 - Enfermedades del corazón
 - Cáncer
 - Derrame cerebral
 - Diabetes
 - Arteroesclerosis
 - Enfermedades hepáticas

El consumo de dietas con alto contenido de productos de origen vegetal (frutas, verduras, granos integrales y leguminosas) es considerado como medio de protección contra enfermedades crónicas, especialmente el cáncer.

Anexo 2: Estado de Pérdidas y Ganancias, indicadores financieros y ratios de rentabilidad de las empresas Panera Bread Co. y Brinker International Inc.

	Año Fiscal 2000 (miles de dólares)			
	1Q00 16 Sem. 4/15/00	2Q00 12 Sem. 07/11/00	3Q00 12 Sem. 9/30/00	4Q00 13 Sem. 12/30/00
Panera Bread Co.				
Información de la compañía				
Locales propios	82	84	87	88
Locales en franquicia	117	131	143	171
Promedio de ventas locales propios	423	319	343	396
Promedio de ventas franquiciados	503	380	399	409

Estado de Pérdidas y Ganancias

Ingresos totales	40.426	32.294	36.093	42.576
Ingresos locales propios	33.951	27.099	30.125	34.311
Ingreso de franquicias	2.877	2.444	2.782	3.956
Ingreso de comisiones	3.598	2.751	3.186	4.309
Costos de Ventas	11.306	9.024	9.988	10.776
Ingreso bruto	29.120	23.270	26.105	31.800
Costos laborales	10.012	8.019	8.709	9.869
Costos de ocupación	2.553	1.983	2.158	2.619
Otros costos operativos	4.331	3.458	4.186	4.075
Costo de ventas de comisiones	3.209	2.396	2.829	3.827
Depreciación y amortización	2.346	1.828	1.953	2.286
Gastos generales y de administración	4.135	3.244	3.795	5.207
Ingreso operativo	2.534	2.342	2.475	3.917
Ingreso antes de impuestos	2.483	2.269	2.695	4.075
Impuestos	968	885	1.051	1.706
Ingreso neto	1.515	1.384	1.644	2.369
Flujo de caja locales propios	5.755	4.619	5.084	6.972
EPS de operaciones	\$0,12	\$0,11	\$0,12	\$0,17

Indicadores financieros

	1Q00	2Q00	3Q00	4Q00
Ingresos totales	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Ingresos locales propios	84,0%	83,9%	83,5%	80,6%
Ingreso de franquicias	7,1%	7,6%	7,7%	9,3%
Ingreso de comisiones	8,9%	8,5%	8,8%	10,1%
Costos de Ventas	33,3%	33,3%	33,2%	31,4%
Margen bruto	72,0%	72,1%	72,3%	74,7%
Costos laborales	29,5%	29,6%	28,9%	28,8%
Costos de ocupación	7,5%	7,3%	7,2%	7,6%
Otros costos operativos	12,8%	12,8%	13,9%	11,9%
Costo de ventas de comisiones	8,9%	8,7%	8,9%	8,9%
Depreciación y amortización	5,8%	5,7%	5,4%	5,4%
Gastos generales y de administración	10,2%	10,0%	10,5%	12,2%
Margen operativo	6,3%	7,3%	6,9%	9,2%
Ingreso antes de impuestos	6,1%	7,0%	7,5%	9,6%
Impuestos	39,0%	39,0%	39,0%	41,9%
Margen neto	3,70%	4,30%	4,60%	5,60%

Flujo de caja locales propios	17,0%	17,0%	16,9%	20,3%
-------------------------------	-------	-------	-------	-------

continúa ...

Anexo 2: Estado de Pérdidas y Ganancias, indicadores financieros y ratios de rentabilidad de las empresas Panera Bread Co. y Brinker International Inc.

... viene	Año Fiscal 2001 (miles de dólares)			
	1Q01 16 Sem. 4/21/01	2Q01 12 Sem. 07/11/01	3Q01 12 Sem. 10/02/01	4Q01 13 Sem. 12/29/01
Panera Bread Co.				
Información de la compañía				
Locales propios	92	96	101	108
Locales en franquicia	190	210	226	258
Promedio de ventas locales propios	470	344	380	411
Promedio de ventas franquiciados	541	404	414	431

Estado de Pérdidas y Ganancias

Ingresos totales	53.275	43.680	48.487	55.675
Ingresos locales propios	42.114	34.445	38.486	42.639
Ingreso de franquicias	5.069	4.267	4.481	5.760
Ingreso de comisiones	6.092	4.968	5.520	7.276
Costos de Ventas	13.191	10.858	12.025	12.428
Ingreso bruto	40.084	32.822	36.462	43.247
Costos laborales	12.420	10.250	11.104	12.657
Costos de ocupación	3.057	2.505	2.716	3.067
Otros costos operativos	5.811	4.662	5.107	5.149
Costo de ventas de comisiones	5.567	4.670	5.209	6.519
Depreciación y amortización	2.862	2.396	2.613	2.968
Gastos generales y de administración	5.341	4.419	4.720	5.109
Ingreso operativo	5.026	3.920	4.993	7.778
Ingreso antes de impuestos	5.015	3.848	4.892	7.669
Impuestos	1.956	1.494	1.908	2.914
Ingreso neto	3.059	2.354	2.984	4.755
Flujo de caja locales propios	7.635	6.170	7.534	9.338
EPS de operaciones	\$0,21	\$0,16	\$0,20	\$0,32

Indicadores financieros

	1Q01	2Q01	3Q01	4Q01
Ingresos totales	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Ingresos locales propios	79,1%	78,9%	79,4%	76,6%
Ingreso de franquicias	9,5%	9,8%	9,2%	10,3%
Ingreso de comisiones	11,4%	11,4%	11,4%	13,1%
Costos de Ventas	31,30%	31,50%	31,20%	29,10%
Margen bruto	75,2%	75,1%	75,2%	77,7%
Costos laborales	29,5%	29,8%	28,9%	29,7%
Costos de ocupación	7,3%	7,3%	7,1%	7,2%
Otros costos operativos	13,8%	13,5%	13,3%	12,1%
Costo de ventas de comisiones	91,4%	94,0%	94,4%	89,6%
Depreciación y amortización	5,4%	5,5%	5,4%	5,3%
Gastos generales y de administración	10,0%	10,1%	9,7%	9,2%
Margen operativo	9,4%	9,0%	10,3%	14,0%
Ingreso antes de impuestos	9,4%	8,8%	10,1%	13,8%
Impuestos	39,0%	38,8%	39,0%	38,0%
Margen neto	5,7%	5,4%	6,2%	8,5%

Flujo de caja locales propios	18,1%	17,9%	19,6%	21,9%
-------------------------------	-------	-------	-------	-------

continúa...

Anexo 2: Estado de Pérdidas y Ganancias, indicadores financieros y ratios de rentabilidad de las empresas Panera Bread Co. y Brinker International Inc.

... viene	Año Fiscal 2002 (miles de dólares)			
Panera Bread Co.	1Q02 16 Sem. 4/21/02	2Q02 12 Sem. 07/11/02	3Q02 12 Sem. 10/02/02	4Q02 12 Sem. 12/30/02

Información de la compañía				
Locales propios	113	119	125	130
Locales en franquicia	280	302	324	346
Promedio de ventas locales propios	\$484	\$355	\$392	\$423
Promedio de ventas franquiciados	\$557	\$416	\$427	\$443

Estado de Pérdidas y Ganancias

Ingresos totales	69.647	54.500	62.444	70.267
Ingresos locales propios	53.011	40.942	47.530	53.734
Ingreso de franquicias	7.647	6.301	6.902	7.619
Ingreso de comisiones	8.989	7.256	8.013	8.914
Costos de Ventas	16.381	12.733	14.829	15.637
Ingreso bruto	53.266	41.767	47.615	54.630
Costos laborales	15.744	12.242	13.831	1.569
Costos de ocupación	3.817	2.948	3.327	3.815
Otros costos operativos	7.210	5.404	6.321	6.287
Costo de ventas de comisiones	8.180	6.894	7.772	8.647
Depreciación y amortización	3.836	3.002	3.128	3.425
Gastos generales y de administración	6.900	5.514	5.943	5.712
Ingreso operativo	7.579	5.764	7.292	11.054
Ingreso antes de impuestos	7.588	5.788	7.319	11.083
Impuestos	2.808	2.141	2.708	4.101
Ingreso neto	4.781	3.646	4.611	6.982
Flujo de caja locales propios	9.860	7.615	9.221	12.305
EPS de operaciones	\$0,32	\$0,24	\$0,30	\$0,45

Indicadores financieros	1Q02	2Q02	3Q02	4Q02
Ingresos totales	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Ingresos locales propios	76,1%	75,1%	76,1%	76,5%
Ingreso de franquicias	11,0%	11,6%	11,1%	10,8%
Ingreso de comisiones	12,9%	13,3%	12,8%	12,7%
Costos de Ventas	30,9%	31,1%	31,2%	29,1%
Margen bruto	76,5%	76,6%	76,3%	77,7%
Costos laborales	29,7%	29,9%	29,1%	29,2%
Costos de ocupación	7,2%	7,2%	7,0%	7,1%
Otros costos operativos	13,6%	13,2%	13,3%	11,7%
Costo de ventas de comisiones	91,0%	95,0%	97,0%	97,0%
Depreciación y amortización	5,5%	5,5%	5,0%	4,9%
Gastos generales y de administración	9,9%	10,1%	9,5%	8,1%
Margen operativo	10,9%	10,6%	11,7%	15,7%
Ingreso antes de impuestos	10,9%	10,6%	11,7%	15,8%
Impuestos	37,0%	37,0%	37,0%	37,0%
Margen neto	6,9%	6,7%	7,4%	9,9%

Flujo de caja locales propios	18,6%	18,6%	19,4%	22,9%
-------------------------------	-------	-------	-------	-------

continúa ...

Anexo 2: Estado de Pérdidas y Ganancias, indicadores financieros y ratios de rentabilidad de las empresas Panera Bread Co. y Brinker International Inc.

... viene	Año Fiscal 2000 (miles de dólares)			
	1Q00 16 Sem. 09/29/00	2Q00 12 Sem. 12/29/00	3Q00 12 Sem. 03/29/00	4Q00 13 Sem. 06/28/00
Brinker International Inc.				
Información del Grupo				
Chili's-Total	641	656	673	686
Macaroni Grill-Total	137	140	143	149
On the Border Total	98	103	108	109
Corner Bakery	51	55	55	56
Maggiano's	10	11	12	12

Estado de Pérdidas y Ganancias

Ingresos totales	511.033	520.900	551.191	576.713
Costos de Ventas	136.190	139.539	146.490	153.351
Ingreso bruto	374.843	381.361	404.701	423.362
Costos operativos	284.725	290.635	307.730	314.738
Depreciación y amortización	22.117	22.784	22.432	23.314
Gastos generales y administrativos	23.507	24.405	26.554	25.657
Ingreso operativo	44.494	43.537	47.985	59.653
Gastos financieros	2.398	3.120	2.882	2.346
Otros gastos financieros	586	1.486	828	481
Ingresos antes de impuestos	41.510	38.931	44.275	56.826
Impuestos	14.404	13.509	15.673	20.116
Ingreso neto	27.106	25.422	28.602	36.710
EPS de operaciones	\$0,27	\$0,25	\$0,29	\$0,36

Indicadores financieros

	1Q00	2Q00	3Q00	4Q00
Ingresos totales	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Costos de Ventas	26,6%	26,8%	26,6%	26,6%
Margen bruto	73,4%	73,2%	73,4%	73,4%
Costos operativos	55,7%	55,8%	55,8%	54,6%
Depreciación y amortización	4,3%	4,4%	4,1%	4,0%
Gastos generales y administrativos	4,6%	4,7%	4,8%	4,4%
Margen operativo	8,7%	8,4%	8,7%	10,3%
Gastos financieros	0,5%	0,6%	0,5%	0,4%
Otros gastos financieros	0,1%	0,3%	0,2%	0,1%
Ingresos antes de impuestos	8,1%	7,5%	8,0%	9,9%
Impuestos	34,7%	34,7%	35,4%	35,4%
Margen neto	5,3%	4,9%	5,2%	6,4%

continúa ...

Anexo 2: Estado de Pérdidas y Ganancias, indicadores financieros y ratios de rentabilidad de las empresas Panera Bread Co. y Brinker International Inc.

... viene	Año Fiscal 2001 (miles de dólares)			
	1Q01 13 Sem. 09/27/00	2Q01 13 Sem. 12/27/00	3Q01 13 Sem. 03/28/01	4Q01 13 Sem. 06/27/01
Brinker International Inc.				
Información del Grupo				
Chili's-Total	699	714	730	751
Macaroni Grill-Total	153	157	162	165
On the Border Total	111	115	119	121
Corner Bakery	57	58	58	62
Maggiano's	13	13	13	14
Big Bowl	0	0	7	9

Estado de Pérdidas y Ganancias

Ingresos totales	589.283	583.263	626.007	675.103
Costos de Ventas	156.407	156.424	167.604	182.922
Ingreso bruto	432.876	426.839	458.403	492.181
Costos operativos	326.129	323.313	348.814	371.875
Depreciación y amortización	23.430	24.322	25.405	26.907
Gastos generales y administrativos	27.211	26.698	28.193	27.008
Ingreso operativo	56.106	52.506	55.991	66.391
Gastos financieros	1.396	2.278	1.906	3.028
Otros gastos financieros	399	514	284	-738
Ingresos antes de impuestos	54.311	49.714	53.801	64.101
Impuestos	19.117	17.499	18.938	21.225
Ingreso neto	35.194	32.215	34.863	42.876
EPS de operaciones	\$0,35	\$0,32	\$0,34	\$0,42

Indicadores financieros

	1Q01	2Q01	3Q01	4Q01
Ingresos totales	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Costos de Ventas	26,5%	26,8%	26,8%	27,1%
Margen bruto	73,5%	73,2%	73,2%	72,9%
Costos operativos	55,3%	55,4%	55,7%	55,1%
Depreciación y amortización	4,0%	4,2%	4,1%	4,0%
Gastos generales y administrativos	4,6%	4,6%	4,5%	4,0%
Margen operativo	9,5%	9,0%	8,9%	9,8%
Gastos financieros	0,2%	0,4%	0,3%	0,4%
Otros gastos financieros	0,1%	0,1%	0,0%	-0,1%
Ingresos antes de impuestos	9,2%	8,5%	8,6%	9,5%
Impuestos	35,2%	35,2%	35,2%	33,1%
Margen neto	6,0%	5,5%	5,6%	6,4%

continúa ...

Anexo 2: Estado de Pérdidas y Ganancias, indicadores financieros y ratios de rentabilidad de las empresas Panera Bread Co. y Brinker International Inc.

... viene	Año Fiscal 2002 (miles de dólares)			
	1Q02 13 Sem. 09/26/01	2Q02 13 Sem. 12/26/01	3Q02 13 Sem. 03/31/02	4Q02 13 Sem. 06/30/02
Brinker International Inc.				
Información del grupo				
Chili's-Total	764	788	806	825
Macaroni Grill-Total	168	172	176	181
On the Border Total	123	125	126	128
Corner Bakery	66	67	70	74
Maggiano's	15	17	18	19
Big Bowl	9	9	11	14

Estado de Pérdidas y Ganancias

Ingresos totales	690.547	704.682	752.145	802.378
Costos de Ventas	185.824	190.834	203.079	218.247
Ingreso bruto	504.723	513.848	549.066	584.131
Costos operativos	385.612	396.191	421.201	440.505
Depreciación y amortización	28.186	30.151	31.891	32.737
Gastos generales y administrativos	27.559	30.688	30.838	31.293
Ingreso operativo	63.366	56.818	65.136	79.596
Gastos financieros	3.784	2.837	3.058	3.058
Otros gastos financieros	-1.113	1.021	500	500
Ingresos antes de impuestos	60.695	52.960	61.578	76.038
Impuestos	21.061	18.324	21.367	26.385
Ingreso neto	39.634	34.636	40.210	49.653
EPS de operaciones	\$0,39	\$0,35	\$0,4	\$0,5

Indicadores financieros

	1Q02	2Q02	3Q02	4Q02
Ingresos totales	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Costos de Ventas	26,9%	27,1%	27,0%	27,2%
Margen bruto	73,1%	72,9%	73,0%	72,8%
Costos operativos	55,8%	56,2%	56,0%	54,9%
Depreciación y amortización	4,1%	4,3%	4,2%	4,1%
Gastos generales y administrativos	4,0%	4,4%	4,1%	3,9%
Margen operativo	9,2%	8,1%	8,7%	9,9%
Gastos financieros	0,5%	0,4%	0,4%	0,4%
Otros gastos financieros	-0,2%	0,1%	0,1%	0,1%
Ingresos antes de impuestos	8,8%	7,5%	8,2%	9,5%
Impuestos	34,7%	34,6%	34,7%	34,7%
Margen neto	5,7%	4,9%	5,3%	6,2%

Elaboración propia

Factores de éxito de La Madeleine

1. Durante el presente año la empresa ha designado como nuevo CEO a un veterano de la industria, Wallace Doolin antiguo presidente de la cadena Carlson's Restaurant Inc. (\$2,1 billones en ventas en el año 2001) y de TGI Friday Inc. Doolin tiene como objetivos hacer crecer a la empresa y lograr posicionarla dentro de la industria de los restaurantes, realizando y extendiendo los productos de la empresa, el concepto y la marca.
2. Wallace Doolin considera la lealtad hacia el concepto como lo más importante, como una recompensa al confort y valor de los productos que ofrecen a sus clientes.
3. Uno de los nuevos dueños, El Groupe Le Duff (1976) basado en París, está reconocido como uno de los líderes del concepto French Bakery and Café restaurant con cerca de \$500 millones en venta, 7,500 empleados y más de 500 establecimientos. El presidente de este grupo es Louis Le Duff. El grupo considera que existe un potencial de crecimiento de la cadena y espera abarcar también pequeños mercados.
4. El grupo considera que al adquirir la cadena se fortalece la posibilidad de mantener el concepto francés como una experiencia cultural en los EE.UU., en los ambientes, decoración y auténtico sabor de la cocina francesa.
5. Con la inyección de capital que se ha realizado los nuevos propietarios esperan enfocarse exclusivamente en el negocio,

invirtiendo en mejoramiento de tecnología y cambio de POS (sistema de puntos de venta).

6. La empresa no realiza campañas de marketing desde hace tres años, la nueva administración espera iniciar nuevamente una agresiva campaña sobretodo para el segmento que consideran su fuerte, el almuerzo, para reimpulsar el nombre de la marca.

Anexo 3: Encuesta publicada en la red

Hi, my name is Alex FOSSI, I'm student in an MBA program in Lima, Peru. My team and I are making our thesis on a new "Fast-Casual" concept. For this, we will need 15 minutes of your time in order to help us implementing our concept.

Thank you.

1- What makes you select a product versus an other, when you buy food? (classify the 3 most important with the correspondant letter of your choice)

b- Service quality	1 st
c- Brand name	<input type="text"/>
d- Originality of the product	2 nd
e- Place w here you buy it (convenient)	<input type="text"/>
f- Distance to go (close)	3 rd
g- Price	<input type="text"/>
h- Offers	
i- Taste	
j- Nutritive data	
k- Freshness of the ingredients	
l- Healthy	
m- Quick to prepare	
n- Smell	
o- Promotion	

2- Usually, do you eat in fast-food restaurants?

Yes
No

3- If you don't, why?

4- Which meal do you go for? (If you need classify from often to less often with the right letter)

	most often	<input type="text"/>
a- Breakfast	often	<input type="text"/>
b- Lunch		
c- Dinner		
d- Snack	less often	<input type="text"/>

5- Do you have your food?

To stay
To go

6- What is the last fast-food where you have been?

McDonald's Burger King Wendy's Sub Way Au Bon Pain
--

Other

7- Which one is your favorite fast-food?

McDonald's Burger King Wendy's Sub Way Au Bon Pain
--

Other

8- What criteria makes it your favorite fast-food? (classify the 3 most important with the letter)

a- Product quality	1 st
b- Service quality	<input type="text"/>
c- Brand name	2 nd
d- Originality of the product	<input type="text"/>
e- Place where you buy it (convenient)	3 rd
f- Distance to go (close)	<input type="text"/>
g- Price	
h- Offers	
i- Taste	
j- Nutritive data	
k- Freshness of the ingredients	
l- Healthy	
m- Quick to prepare	
n- Smell	
o- Promotion	

9- With whom do you often go in this fast-food?

Work colleague Wife or husband Children Alone Friends

Other

You have just finished the first part, please press submit to continue, thank you.

Enviar	Refresh
--------	---------

Welcome to the second part...

10- During the week, where do you usually have breakfast? (classify from often to less often with the correspondent letter)

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content;">a- Home b- Restaurant c- Hotel d- Eat in e- Take out</div>	most often	<input style="width: 80px; height: 20px;" type="text"/>
	often	<input style="width: 80px; height: 20px;" type="text"/>
	less often	<input style="width: 80px; height: 20px;" type="text"/>

f- Other

11- What do you have for breakfast? (if you want to make a multiple answer, please press CONTROL and select your answer)

Coffee
Tea
Hot chocolate
Juice
Soda
Danish (croissant)
Sandwich

Other

12- What is your average spending when you have your breakfast away from home?

Less than \$1
\$1 - \$2
\$2 - \$3
\$3 - \$4
\$4 - \$5
More than \$5

13- During the week, where do you have lunch? (classify from often to less often with the right letter)

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content;">a- Home b- Restaurant c- Hotel d- Eat in e- Take out f- Lunch box g- Deli h- Delivery</div>	most often	<input style="width: 80px; height: 20px;" type="text"/>
	often	<input style="width: 80px; height: 20px;" type="text"/>
	less often	<input style="width: 80px; height: 20px;" type="text"/>

i- Other

14- When you go in a fast food, what do you have for lunch? (if you want to make a multiple answer, please press CONTROL and select your answer)

Hamburger
Soup
Salad
Sandwich
Small platter
French fries
Dessert (fine pastry)
Juice
Soda
Coffee
Milk
Tea
Water

Other

15- How many times per week do you go to?

1
2
3
4
5
6 or more

16- What is your average spending for lunch in a fast-food?

Less than \$4
\$4 - \$5
\$5 - \$6
\$6 - \$7
\$7 - \$8
More than \$8

17- What do you have for snack? (if you don't have snack please go to question 22)

Cereal bar
Danish
Cookie/Brownie
Fruit
Fine pastry

Other

18- How many times do you snack per day?

1
2
3
4
5 more

19- Where do you buy your snack?

Supermarkets Fast food Automatic machine Deli
--

Other

20- What characteristics make you choose your snack? (categorize with the correspondent letter)

a- Low price b- Place where you buy it c- Taste d- Appearance (packaging) e- Easy to take away f- Indulgence or pleasure g- Take a break
--

1st

2nd

h- Other

3rd

21- What is your average spending in a snack?

50 cts 50 cts to \$1 \$1 to \$1.50 \$1.50 to \$2 More than \$2
--

22- Do you eat bread at home?

Yes No

23- What kind of bread do you usually eat?

White Rye Wheat Scali Specialty bread Baguette

Other

24- Where do you buy your bread usually?

Supermarket Bakery

Other

25- Do you know the food pyramid?

Yes
No

26- When have you been on a diet for the last time?

I'm on a diet
Last month
Last 6 months
Last year
I've never been on a diet

Other

27- Have you been self indulgent during this diet?

Yes
No

28- Which term do you think define the best French food?

Expensive
Refined
Tasty
Chic
Good quality

Other

29- Do you know some fast-food based on French know how?

Yes
No

If yes, which one?

You have just finished the second part, please press submit and you will be entering in the last part, thank you.

Enviar	Refresh
--------	---------

Welcome to the last but not the least...

This "Fast-Casual, Bakery-Cafe" concept is based on 2 aspects but with similar values (natural ingredients, freshness and nutrition) :

- First, a place where you can find some nutritional home made sandwich.
- Second, a place where you can find sweets, bakery products something to be self indulgent.

30- Would you be interesting in this concept?

Very much
Much
A lot
Probably
Not at all

31- Why you would be interested? (categorize with the correspondent letter)

a- Freshness	1 st	
b- Nutritional fast food		<input type="text"/>
c- Natural ingredients		
d- Self indulgent products	2 nd	
e- The concept itself		<input type="text"/>
f- Something new		
g- French know how		
h- Other	3 rd	<input type="text"/>

32- Do you think that a concept can offer the above characteristics?

Yes
No

33- Is it different from your favorite concept?

Very much
Much
A lot
Probably
Not at all

34- Will you go in this new bakery-cafe?

Yes
No

35- How long would you be ready to wait in order to have your "home made" sandwich prepared?

None
1 min.
1 to 2 min.
2 to 3 min.
3 to 4 min.
4 to 5 min.

36- How much would you be ready to pay for a complete meal based on this kind of sandwich?

Less than \$4
\$4 - \$5
\$5 - \$6
\$6 - \$7
\$7 - \$8
More than \$8

37- Would you be ready to go in the same bakery-cafe knowing that you can find some snack products such as pastries and danish made up with natural product?

Yes
No

38- How much would you be ready to spend for the snack?

50 cts
50 cts to \$1
\$1 to \$1.50
\$1.50 to \$2
More than \$2

39- Would you be ready to go in the same place knowing that you can find all day, fresh coffee from divers origin and juices made up with a large variety of fresh fruits?

Yes
No

40- How much would you be ready to spent for the drink?

50 cts
50 cts to \$1
\$1 to \$1.50
\$1.50 to \$2
More than \$2

41- As part of the client services, would you be ready to use a toll free number to order delivery?

Yes
No

42- Would you be ready to use a web site to make your order for a delivery in the next 30 min.?

Yes
No

43- A fidelity card with a free meal after 5 bought, would make you more loyal to this bakery-cafe?

Yes
No

44- According to the last questions on the concept, how many times a week would you be ready to go to this place for a sandwich meal?

1
2
3
4
5 more

45- How many times would you be ready to go for a snack to eat or to drink?

1
2
3
4
5 more

46- Last question, do you have a brand name to submit for this concept?

--

Details about you in order to make the right classification...

47- Gender?

Female
Male

48- Age?

18 - 24
25 - 29
30 - 34
35 - 44
45 - 54
55 - 64
64 or +

49- What is the highest level of formal education you have completed?

Junior High
High School
College
Master
PhD

50- Marital Status?

Married with children Married Single Divorced
--

51- Employment status?

Full time employee (35 hours) Part time employee Self employed Unemployed Retired Homemaker Full time student

52- Industry?

Accounting Advertising Agriculture / Fishing Armed services Banking / Finance / Insurance Civil service / Local government Computing / Data procesing Communication Construction Education Engineering Entertainment / Leisure / Recreation Healthcare Internet / Web development Legal Manufacturing Marketing Market research Media Medical Mining / Quarrying Pharmaceutical / Chemical Printing Property / Estate agency Public Relations Publishing Restaurant / Hotel Retail / Wholesale trade Services (other not listed) Social services Telecommunications Transport Travel Telesales / Telemarketing Utilities (Electricity, Gas, Water)
--

Other

Please, note that this survey will go towards my thesis and will not be used for any other purposes.

53- What is your household's combined yearly income?

Less than \$10,000
10,001 - 20,000
20,001 - 30,000
30,001 - 40,000
40,001 - 50,000
50,001 - 60,000
60,001 - 70,000
70,001 - 80,000
80,001 - 90,000
90,001 - 100,000
100,001 - 120,000
120,001 - 150,000
Above \$150,001

54- What is your city & zip code at home?

City :

Zip code :

55- What is your city & zip code at work?

City :

Zip code :

I would like to personally thank you for your time and your collaboration, I'm sure that it will be very useful for the study of our thesis.

Enviar	Refresh
--------	---------

Thank you very much.

Alex F.

Anexo 4: Descripción grupo demográfico de los Young literati

Cambridge - Porter Sq., N. Cambridge (02140)

Group:
County:
State:

Young Literati
Middlesex
MA



Although **Young Literati** is less affluent than **Money & Brains**, it leads in education. A younger mix of executives, professionals, and students live in multi-unit apartments, condos, and townhouses near private urban universities. Having few children, they're free to pursue their interests in art, fitness and travel.

Young Literati™

Neighborhood Demographics	
Upscale Urban Singles & Couples	
% of Cambridge - Porter Sq., N. Cambridge (02140):	29.47%
% of U.S. Households:	1.1%
Dominant Age Group:	25-34, 35-44
Education Level:	
Employment:	
Housing Type:	Owners & Renters Multi-Unit 10+
Lifestyle Preferences:	Travel to Japan, Asia Go jogging Go to the movies Own tax exempt funds Own stock valued \$10k+ Own an Audi Buy a Montblanc pen Own a Volkswagen Drink imported beer Own pagers/beepers Watch The Travel Channel Watch <i>Entertainment Tonight</i> Read <i>Metropolitan Home</i> Read <i>GQ</i>
Socio-Economic Rank:	Upper

Fuente: MSN HOME ADVISOR. **PRIZM demographic group. Young literati.** [en línea]. Washington, Redmond: Microsoft Corporation, 2001. [citado 16 diciembre 2001]. HTML Document. Disponible en: <http://homeadvisor.msn.com/pickaplace/demographicdetail.asp?id=8&NHName=Cambridge+%2D+Porter+Sq+%2E%2C+N%2E+Cambridge+%2802140%29&Zip=02140&County=Middlesex&State=MA&sRegion=p%3A1120&src=nf>

Anexo 5: Descripción grupo demográfico de los Bohemian mix

Cambridge - Porter Sq., N. Cambridge (02140)

Group:
County:
State:

Bohemian Mix
Middlesex
MA



Bohemian Mix is America's Bohemia, a truly integrated mixture of executives, students, actors, and writers who live high-rises. This educated group is dominated by singles, and has the nation's second lowest index for children.

Bohemian Mix™

Neighborhood Demographics

Bohemian Singles & Couples

% of Cambridge - Porter Sq., N. Cambridge (02140):	27.92%
% of U.S. Households:	1.7%
Dominant Age Group:	Under 24, 25-34, 65+
Education Level:	
Employment:	
Housing Type:	Renters Multi-Unit 10+
Lifestyle Preferences:	Go to bars/nightclubs Play billiards/pool Do painting, drawing Use an ATM card Have a VISA card Own a Mitsubishi Drink bottled water Own a Volkswagen Buy \$100+ jeans Buy lots of film Watch <i>Seinfeld</i> Watch <i>Star Trek-Voyager</i> Read <i>Travel & Leisure</i> Read <i>Self</i>
Socio-Economic Rank:	Middle

Fuente: MSN HOME ADVISOR. **PRIZM demographic group. Bohemian mix.** [en línea]. Washington, Redmond: Microsoft Corporation, 2001. [citado 16 diciembre 2001]. HTML Document. Disponible en: <http://homeadvisor.msn.com/pickaplace/demographicdetail.asp?zip=02140&id=10&NHname=Cambridge%20-%20Porter%20Sq.%2C%20N.%20Cambridge%20%2802140%29&county=Middlesex&state=MA®ion=p%3A1120>

Anexo 6: Descripción grupo demográfico de los Inner cities

Cambridge - Porter Sq., N. Cambridge (02140)

Group:
County:
State:

Inner Cities
Middlesex
MA



Concentrated in large Eastern cities and among America's poorest neighborhoods, **Inner Cities** has twice the nation's unemployment; many residents receive public assistance.

Inner Cities™

Neighborhood Demographics

Inner City, Solo-Parent Families

% of Cambridge - Porter Sq., N. Cambridge (02140):	17.42%
% of U.S. Households:	2.3%
Dominant Age Group:	Under 24, 25-34, 35-44
Education Level:	Grade School High School
Employment:	Blue-Collar Service
Housing Type:	Renters, Multi-Unit 2-9 Multi-Unit 10+
Lifestyle Preferences:	Buy jazz music Attend college basketball games Buy designer jeans Use non-interest checking Have a savings account Buy baby food Eat Cap'n Crunch Buy Adidas shoes Go to professional football games Own a Jeep Eagle Watch <i>All My Children</i> Watch Showtime Read <i>Sports Illustrated</i>
Socio-Economic Rank:	Poor

Fuente: MSN HOME ADVISOR. **PRIZM demographic group. Inner cities.** [en línea]. Washington, Redmond: Microsoft Corporation, 2001. [citado 16 diciembre 2001]. HTML Document. Disponible en: <http://homeadvisor.msn.com/pickaplace/demographicdetail.asp?zip=02140&id=47&NHname=Cambridge%20-%20Porter%20Sq.%2C%20N.%20Cambridge%20%2802140%29&county=Middlesex&state=MA&sregion=p%3A1120>

Anexo 7: Descripción grupo demográfico de los Urban achievers

Cambridge - Porter Sq., N. Cambridge (02140)

Group:
County:
State:

Urban Achievers
Middlesex
MA



Urban Achievers is often found near urban, public universities. These neighborhoods have a bi-modal, young/old age profile. Single students mix with older professionals in business, finance, and public service.

Urban Achievers™

Neighborhood Demographics

Mid-Level, White-Collar Urban Couples

% of Cambridge - Porter Sq., N. Cambridge (02140):	10.4%
% of U.S. Households:	1.6%
Dominant Age Group:	25-34, 65+
Education Level:	
Employment:	Professional White Collar
Housing Type:	Renters, Multi-Unit 2-9 Multi-Unit 10+
Lifestyle Preferences:	Use three-way calling Buy science fiction books Belong to frequent flyer program Use a stock rating service Have \$450+ monthly credit card balance Own an Acura Own a convertible Drink cognac/brandy Buy gourmet coffee beans Buy a car phone Watch <i>Star Trek-Voyager</i> Watch <i>60 Minutes</i> Read <i>GQ</i> Read <i>Smithsonian</i>
Socio-Economic Rank:	Middle

Fuente: MSN HOME ADVISOR. **PRIZM Demographic Group. Urban achievers.** [en línea]. Washington, Redmond: Microsoft Corporation, 2001. [citado 16 diciembre 2001]. HTML Document. Disponible en:
<http://homeadvisor.msn.com/pickaplace/demographicdetail.asp?zip=02140&id=27&NHname=Cambridge%20-%20Porter%20Sq.%2C%20N.%20Cambridge%20%2802140%29&county=Middlesex&state=MA®ion=p%3A1120>

Anexo 8: Tabulación de los resultados obtenidos en la encuesta de fuente primaria

Rubro	Preferencia	Valor
1.1- Primer criterio para la selección de un producto	Calidad del producto	50,0%
	Conveniencia	12,5%
	Gusto	12,5%
1.2- Segundo criterio para la selección de un producto	Precio	20,8%
	Calidad producto	16,7%
	Gusto	16,7%
1.3- Tercer criterio para la selección de un producto	Precio	25,0%
	Gusto	16,7%
	Frescura	12,5%
2- Comen en un <i>fast-food</i> a menudo	Si	29,2%
	No	70,8%
3- Por qué no va a un <i>fast-food</i>	No es saludable	44,0%
	No me gusta la comida	12,0%
4.1- A qué momento del día va muy a menudo a un <i>fast-food</i>	Almuerzo	68,2%
	Cena	22,7%
4.2- A qué momento del día va a menudo a un <i>fast-food</i>	Cena	38,9%
	Almuerzo	33,3%
	Desayuno	22,2%
4.3- A qué momento del día va al <i>fast-food</i>	Desayuno	46,2%
	Cena	30,8%
	Snack	23,1%
5- Dónde come su <i>fast-food</i>	Para llevar	65,2%
	Para comer en el local	34,8%
8.1- Primer criterio de selección para elegir un <i>fast-food</i>	Gusto	29,2%
	Calidad producto	25,0%
	Saludable	16,7%
8.2- Segundo criterio de selección para elegir un <i>fast-food</i>	Gusto	20,8%
	Originalidad del producto	16,7%
	Calidad servicio = producto	12,5%
8.3- Tercer criterio de selección para elegir un <i>fast-food</i>	Precio	26,1%
	Conveniencia	13,0%
	Calidad producto = frescura	8,7%
9- Con quién va a menudo a un <i>fast-food</i>	Amigos = Esposa / Esposo	26,3%
	Colegas de trabajo = solo	21,1%
10- Dónde toma desayuno a menudo	Casa	42,9%
	<i>Fast-food</i> para llevar	33,3%
	<i>Fast-food</i> en el local	19,0%
11- Qué toma en el desayuno	Café	54,5%
	Jugo de fruta	18,2%
	Te	13,6%
12- Cuánto gasta para su desayuno fuera de casa	\$3 a \$4	12,5%
	\$4 a \$5	29,2%
	Más de \$5	29,2%
13.1- Donde toma su almuerzo a menudo	<i>Fast-food</i> para llevar	25,0%
	<i>Delicatessen</i>	20,0%
	Lonchera	20,0%

continúa...

Anexo 8: Tabulación de los resultados obtenidos en la encuesta de fuente primaria

...viene

13.2- Donde toma su almuerzo regularmente	<i>Delicatessen</i>	44,4%
	<i>Fast-food</i> para llevar	22,2%
	Restaurante	16,7%
13.3- Donde toma su almuerzo	Restaurante	35,7%
	<i>Fast food</i> para comer en el local	28,6%
	Lonchera	14,3%
14.1- Qué toma en el almuerzo en un <i>fast-food</i> (primer elección)	Hamburguesa	43,5%
	Sopa	17,4%
	Ensalada	13,0%
	Sandwich	13,0%
14.2- Qué toma en el almuerzo en un <i>fast-food</i> (segunda elección)	Sandwich	35,3%
	Ensalada	29,4%
	Papas fritas	23,5%
15- Cuantas veces va por semana a almorzar a un <i>fast-food</i>	1	52,4%
	2	9,5%
	3	9,5%
	4	23,8%
16- Cuanto gasta para su almuerzo	\$5 a \$6	37,5%
	\$4 a \$5 = \$6 a \$7	20,8%
	Más de \$8	8,3%
17- Qué toma para su snack	Fruta	53,3%
	Cereales	26,7%
	Cookie, Donut, y otros	20,0%
18- Cuantas veces va a tomar un snack por día	1	70,6%
	2	29,4%
19- Donde compra su snack	Supermercados	60,0%
	Máquina automática	20,0%
	<i>Delicatessen</i>	13,3%
	<i>Fast-food</i>	6,7%
20.1- Primer criterio para la elegir un snack	Tomar una pausa	42,1%
	Lugar de compra	15,8%
	Fácil de llevar	15,8%
20.2- Segundo criterio para la elegir un snack	Fácil de llevar	41,7%
	Auto satisfacción, placer	16,7%
	Hacer una pausa	16,7%
21- Cuanto gasta por su snack	\$0,5	17,6%
	\$0,5 a \$1	58,8%
	\$1 a \$1,5	17,6%
	Más de \$2	5,9%
22- Come pan en casa	Si	92,0%
	No	8,0%
23- Tipo de pan comprado en general	Trigo	39,1%
	Blanco	26,1%
	Panes especiales	17,4%
	Baguette	13,0%
24- Donde compra su pan	Supermercados	91,3%
	Panadería	8,7%

continúa...

Anexo 8: Tabulación de los resultados obtenidos en la encuesta de fuente primaria

... viene

25- Conoce la Food Pyramid Guide	Si	88,0%
	No	12,0%
28- Qué termino define mejor la comida francesa	Gusto	29,2%
	Fina	25,0%
	Buena calidad	20,8%
29- Conoce un <i>fast-food</i> francés	Si	20,8%
	No	79,2%
30- Estaría interesado en este concepto	Muy interesado	32,0%
	Interesados	36,0%
	Regularmente interesado	12,0%
	Poco	20,0%
31.1- Primer criterio por que estaría interesado	Nutrición	39,1%
	Frescura	26,1%
	Algo nuevo, y know how francés	13,0%
31.2- Segundo criterio por que estaría interesado	Ingredientes naturales	31,8%
	Frescura	27,3%
	Nutrición	18,2%
33- Es diferente de su concepto	Demasiado diferente	16,0%
	Muy diferente	28,0%
	Diferente	32,0%
	Poco diferente	16,0%
	No es diferente	8,0%
34- Iría a esta Panadería-Café	Si	84,0%
	No	16,0%
35- Cuanto tiempo podría esperar su sandwich <i>home made</i>	1 min.	4,0%
	1 a 2 min.	16,0%
	2 a 3 min.	20,0%
	3 a 4 min.	32,0%
	4 a 5 min.	28,0%
36- Cuanto gastaría para su sandwich	\$4 a \$5	4,0%
	\$5 a \$6	40,0%
	\$6 a \$7	16,0%
	\$7 a \$8	28,0%
	Más \$8	12,0%
37- Estaría de acuerdo en ir para tomar un snack con ingredientes naturales	Si	92,0%
	No	8,0%
38- Cuanto gastaría para su snack	\$0,5 a \$1	21,7%
	\$1 a \$1,5	34,8%
	\$1,5 a \$2	17,4%
	Más de \$2	26,1%
39- Estaría de acuerdo en ir para tomar una bebida natural	Si	88%
	No	12%
40- Cuanto gastaría para su bebida	\$0,5 a \$1	18,2%
	\$1 a \$1,5	9,1%
	\$1,5 a \$2	54,5%
	Más de \$2	18,2%

continúa...

Anexo 8: Tabulación de los resultados obtenidos en la encuesta de fuente primaria

... viene

41- Estaría de acuerdo para llamar para hacer su pedido con <i>delivery</i>	Si	84,0%
	No	16,0%
42- Estaría de acuerdo para utilizar un sitio Internet para hacer su pedido	Si	80,0%
	No	20,0%
43- Sería más fiel con una tarjeta de fidelidad (5 menús comprados = 1)	Si	72,0%
	No	28,0%
44- Cuántas veces iría para un sandwich (menú principal)	1	28,0%
	2	48,0%
	3	16,0%
	4	8,0%
45- Cuántas veces iría para un snack (pan o derivados) y una bebida	1	22,7%
	2	31,8%
	3	31,8%
	4	13,6%
47- Sexo	Femenino	52,0%
	Masculino	48,0%
48- Edad	25 a 29	44,0%
	30 a 34	20,0%
	35 a 44	24,0%
	45 a 54	4,0%
	55 a 64	4,0%
	65 o más	4,0%
49- Educación	High school	4,0%
	College	44,0%
	Master	48,0%
	PhD	4,0%
50- Estado civil	Casado	24,0%
	Casado con niños	16,0%
	Soltero	60,0%
51- Situación laboral	Tiempo completo	84,0%
	Propietario	12,0%
	Jubilado	4,0%
53- Ingreso por hogar	\$40.001 a \$50.000	12,5%
	\$50.001 a \$60.000	4,2%
	\$70.001 a \$80.000	8,3%
	\$80.001 a \$90.000	16,7%
	\$90.001 a \$100.000	8,3%
	\$100.001 a \$120.000	20,8%
	\$120.001 a \$150.000	20,8%
	Más de 150.001	8,3%

Elaboración propia

Anexo 9: Segmentación de la población flotante

1. Arlington	16.423 hab.	Categoría	Grupo dominante	Distribución
Pool & Patios		Established Empty Nesters	45-54, 55-64, 65+	48,46%
Young influentials		Upwardly Mobile Singles & Couples	bajo 24, 25-34, 35-44	24,26%
2. Belmont	24.432 hab.			
Money & Brains		Sophisticated Urban Fringe Couples	45-54, 55-64, 65+	53,74%
Young Literati		Upscale Urban Singles & Couples	25-34, 35-44	10,72%
3. Boston	9.013 hab.			
Bohemian Mix		Bohemian Singles & Couples	bajo 24, 25-34, 65+	38,15%
Urban Gold Coast		Elite Urban Singles & Couples	Diverso	33,31%
Young Literati		Upscale Urban Singles & Couples	25-34, 35-44	28,54%
4. Boston Back Bay	16.690 hab.			
Young Literati		Upscale Urban Singles & Couples	25-34, 35-44	63,21%
Singly City Blues		Multicultural Urban Singles	bajo 24, 25-34, 65+	20,63%
5. Boston Beacon Hill	4.619 hab.			
Young Literati		Upscale Urban Singles & Couples	25-34, 35-44	60,82%
Urban Gold Coast		Elite Urban Singles & Couples	Diverso	19,19%
Bohemian Mix		Bohemian Singles & Couples	bajo 24, 25-34, 65+	16,50%
6. Boston - Charleston	14.510 hab.			
Young Literati		Upscale Urban Singles & Couples	25-34, 35-44	39,15%
Urban Achievers		Mid-Level, White-Collar Urban	25-34, 65+	17,98%
Urban Gold Coast		Elite Urban Singles & Couples	Diverso	17,94%
Singly City Blues		Multicultural Urban Singles	bajo 24, 25-34, 65+	16,22%
7. Boston Jamaica Plan	34.055 hab.			
Urban Achievers		Mid-Level, White-Collar Urban	25-34, 65+	30,54%
New Americans		Middle Class Families		17,50%
Young Literati		Upscale Urban Singles & Couples	25-34, 35-44	14,20%
8. Boston Kenmore	16.590 hab.			
Bohemian Mix		Bohemian Singles & Couples	bajo 24, 25-34, 65+	77,80%
Young Literati		Upscale Urban Singles & Couples	25-34, 35-44	14,14%
9. Boston Noth End	5.797 hab.			
Bohemian Mix		Bohemian Singles & Couples	bajo 24, 25-34, 65+	97,68%

continúa ...

... viene

Anexo 9: Segmentación de la población flotante

10. Boston Roxbury	14.676 hab.	Categoría	Grupo dominante	Distribución
Bohemian Mix		Bohemian Singles & Couples	bajo 24, 25-34, 65+	28,03%
Urban Mix		Urban Singles & Families	bajo 24, 25-34	22,46%
Urban Achievers		Mid-Level, White-Collar Urban	25-34, 65+	13,91%
Mid City Mix		Urban Mix, Singles & Couples	bajo 24, 25-34, 35-44	11,00%
11. Boston West-End	9.013 hab.			
Bohemian Mix		Bohemian Singles & Couples	bajo 24, 25-34, 65+	38,15%
Urban Gold Coast		Elite Urban Singles & Couples	Diverso	33,31%
Young Literati		Upscale Urban Singles & Couples	25-34, 35-44	28,54%
12. Boston West Roxbury	4.619 hab.			
Young Literati		Upscale Urban Singles & Couples	25-34, 35-44	60,82%
Urban Gold Coast		Elite Urban Singles & Couples	Diverso	19,19%
Bohemian Mix		Bohemian Singles & Couples	bajo 24, 25-34, 65+	16,50%
13. Brookline	21.052 hab.			
Young Literati		Upscale Urban Singles & Couples	25-34, 35-44	59,26%
Money & Brains		Sophisticated Urban Fringe Couples	45-54, 55-64, 65+	19,55%
Bohemian Mix		Bohemian Singles & Couples	bajo 24, 25-34, 65+	12,71%
14. Brookline 02246	27.927 hab.			
Young Literati		Upscale Urban Singles & Couples	25-34, 35-44	37,40%
Bohemian Mix		Bohemian Singles & Couples	bajo 24, 25-34, 65+	32,20%
Urban Gold Coast		Elite Urban Singles & Couples	Diverso	19,40%
15. Somerville 02143	26.548 hab.			
Urban Achievers		Mid-Level, White-Collar Urban	25-34, 65+	40,44%
Old Yankees Rows		Empty-Nest, Middle-Class Families	25-34, 65+	21,19%
Single City Blues		Multicultural Urban Singles	bajo 24, 25-34, 65+	13,31%
Young Literati		Upscale Urban Singles & Couples	25-34, 35-44	12,99%
16. Somerville 02144	24.161 hab.			
Urban Achievers		Mid-Level, White-Collar Urban	25-34, 65+	32,94%
Young Literati		Upscale Urban Singles & Couples	25-34, 35-44	29,73%
Bohemian Mix		Bohemian Singles & Couples	bajo 24, 25-34, 65+	14,75%
American Dreams		Established Urban Immigrant	35-44, 45-54	10,23%
17. Watertown East	33.650 hab.			
Money & Brains		Sophisticated Urban Fringe Couples	45-54, 55-64, 65+	37,36%
Urban Achievers		Mid-Level, White-Collar Urban	25-34, 65+	17,31%
Young Literati		Upscale Urban Singles & Couples	25-34, 35-44	13,78%
Bohemian Mix		Bohemian Singles & Couples	bajo 24, 25-34, 65+	13,15%
American Dreams		Established Urban Immigrant	35-44, 45-54	11,89%

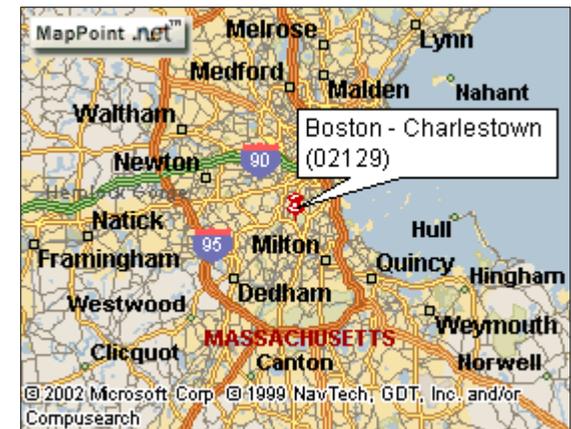
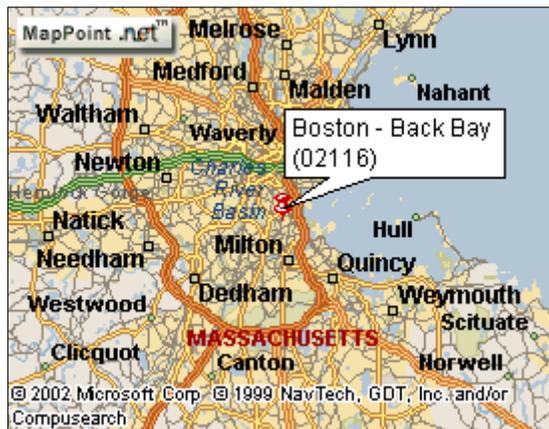
Anexo 9: Segmentación de la población flotante

... viene

18. Brighton	40.660 hab.	Categoría	Grupo dominante	Distribución
Bohemian Mix		Bohemian Singles & Couples	bajo 24, 25-34, 65+	31,71%
Young Literati		Upscale Urban Singles & Couples	25-34, 35-44	20,22%
Singly City Blues		Multicultural Urban Singles	bajo 24, 25-34, 65+	16,71%
Urban Achievers		Mid-Level, White-Collar Urban	25-34, 65+	16,27%
19. Newton	13.650 hab.			
Young Literati		Upscale Urban Singles & Couples	25-34, 35-44	40,31%
Blue Blood Estates		Elite Super-Rich Families	35-44, 45-54, 55-64	18,45%
Money & Brains		Sophisticated Urban Fringe Couples	45-54, 55-64, 65+	15,85%
Urban Achievers		Mid-Level, White-Collar Urban	25-34, 65+	14,91%
American Dreams		Established Urban Immigrant	35-44, 45-54	10,47%

Elaboración propia

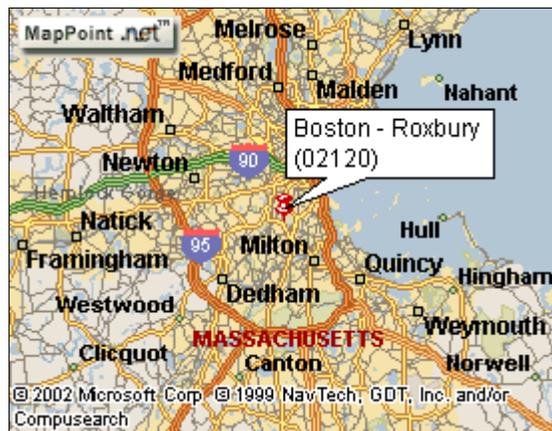
Anexo 9: Ciudades que aportan mayor cantidad de población flotante



continúa ...

Anexo 9: Ciudades que aportan mayor cantidad de población flotante

... viene



continúa ...

Anexo 9: Ciudades que aportan mayor cantidad de población flotante

... viene



Fuente. MSN HOME ADVISOR. En: Neighborhood details. [en línea]. Washington, Redmond: Microsoft Corporation, 2001. [citado 16 diciembre 2001]. HTML Document. Disponible en: http://homeadvisor.msn.com/PickAPlace/nf_Details.asp?search=1&zip=02139

Anexo 10: Lista de los productos y precios de Au Bon Pain

	Au Bon Pain	\$			
Breakfast \$4,53	Breakfast buffet	1,99	Deli Platters \$6,57	Arizona Chicken	\$6,49
	Continental Breakfast	\$5,5		Chicken Caesar Wrap	\$6,49
	Hot croissants	\$3,29		Chicken Fo-Ca-Cha-Cha	\$6,49
	Specialty Pastry	\$2,19		Chicken Mozzarella	\$6,49
	VIP Breakfast	\$9,5		Fields & Feta Wrap	\$6,49
	2% milk			Ham & Swiss Club	\$6,49
	Coffee (serves 5)	\$11,49		Honey Dijon Chicken	\$6,49
	Decaf (serves 5)	\$11,49		Mozzarella Tomato Pesto	\$6,49
				Roast Beef & Brie Wrap	\$6,49
Salads \$5,43	Caesar por 5	\$19,9	Roast Turkey & Cheddar Club	\$6,49	
	Garden salad por 5	\$22,49	Southwestern Tuna Wrap	\$6,49	
	Mozzarella roasted pepper para 5	\$24,99	Thai Chicken	\$6,49	
	Chefs salad	\$6,29	Tuna & Cheddar Club	\$6,49	
	Chicken Caesar salad	\$6,29	Turkey Wrap	\$6,49	
	Field green & Gorgonzola	\$6,29	Vegetarian	\$5,99	
	Grilled chicken salad	\$6,29	Veggie Complete	\$8,19	
	Individual fruit cup	\$2,19	Otros		
	Individual potato salad	\$1,99	Cheese platter para 5	\$22,50	
	Large Breadstick bundle	\$9,69	Fruit and chees platter para 5	\$22,50	
	Large Garden salad	\$4,59	Fruit platter para 5	\$19,50	
	Mozzarella red pepper	\$6,29	Apples	\$0,99	
	Potato salad pound	\$59	Cookie sampler (por unidad)	\$1,29	
	Small Breadstick bundle	\$4,89	Desert Bar sampler (por unidad)	\$2,19	
	Small Garden salad	\$3,49	Individual bread stick	\$0,99	
	Tuna salad	\$6,29	Potato chips	\$0,99	
		Rolls	\$0,70		
Soups \$3,92	12 Oz. Soup with bread bowl	\$5,69	Bebidas		
	Bread bowl	\$2,20	Iced Coffee (serves 3)	\$4,59	
	12 Oz. Regular	\$3,49	Iced Tea (serves 3)	\$4,59	
	16 Oz. Large	\$4,29	Lemonade (serves 3)	\$4,59	
			Orange Juice (serves 5)	\$6,59	
		Tea (serves 5)	\$11,49		
		Mountain Dew	\$1,39		
		Nantucket Nectars	\$2,19		
		Pepsi	\$1,39		
		Quart Iced Mocha Blast	\$8,50		
		Root Beer	\$1,39		
		Sierra Mist	\$1,39		
		Skim Milk	\$0,99		
		Spring Water	\$1,79		
		Whipped Cream (can)	\$2,99		

Fuente: AU BON PAIN. **Catering**. [en línea]. Boston: Au Bon Pain, 2002. [citado 23 enero 2002]. HTML Document. Disponible en: https://abp.securesites.com/order_form.php
Elaboración propia

Anexo 11: Lista de los productos y precios de Subway

	Subway	\$	1 feet \$
Sandwich \$3,55 \$5,00 \$4,27	Hot Meatball	\$4,19	\$5,69
	Cold Cut Trio™	\$4,19	\$5,69
	Turkey Breast	\$4,69	\$5,99
	Tuna	\$4,19	\$4,69
	Italian B.M.T.®	\$4,79	\$6,29
	Subway Club®	\$4,79	\$6,29
	Hot SouthWest Steak & Cheese	\$4,99	\$6,49
	Hot Roasted Chicken Breast	\$4,99	\$6,89
	Veggie Delite®	\$2,49	\$3,59
	Ham	\$2,69	\$4,19
	Roast Beef	\$3,29	\$4,79
	Subway Club®	\$3,29	\$4,79
	Hot Roasted Chicken Breast	\$3,49	\$4,99
	Turkey Breast & Ham	\$3,29	\$4,79
	Turkey Breast	\$3,49	\$4,99
	Horseradish Roast Beef	\$3,29	\$4,79
	Hot Honey Mustard Melt	\$3,49	\$4,99
	Hot Asiago Caesar Chicken	\$3,49	\$5,39
	Hot Southwest Steak & Cheese	\$2,69	\$4,19
	Cold Cut Trio™	\$2,29	\$3,39
	Italian B.M.T.®	\$3,29	\$4,79
	Tuna	\$2,69	\$4,19
	Seafood & Crab	\$3,29	\$4,79
	BLT	\$2,99	\$4,09
	Hot Steak & Cheese	\$3,49	\$4,99
	Hot Subway Melt®	\$3,49	\$4,99
	Hot Meatball	\$2,69	\$4,19
	Garden Patty	\$3,29	\$4,99
Salads \$3,69	Turkey Breast	\$3,89	
	Veggie Delite	\$3,09	
	Chicken Breast	\$3,89	
	Tuna	\$3,89	
Soft drinks \$1,22	Small	\$0,99	
	Medium	\$1,19	
	Large	\$1,49	
Cookies \$0,79	Unidad	\$0,59	
	x 3	\$1,00	
	Chips	\$0,79	

Fuente: SUBWAY. **Local stores. Our menu.** [en línea]. Massachussets, West Newton: Subway, 2002. [citado 23 enero 2002]. HTML Document. Disponible en:

http://www.local.subway.com/FrWeb/FRWeb_menu_US_CAN.asp?Store_number=18688&satellite_number=0&Master_Store=18688&Master_satellite=0&CountryCode=USA&fax_order=no&feedback=yes

Elaboración propia

Anexo 12: Lista de los productos y precios de Corner Bakery

	Corner Bakery	\$
Breakfast \$3,53	Farmer Scrambler	\$4,49
	Sunrise Scrambler	\$4,49
	All American Scrambler	\$4,79
	Baked french Toast	\$4,99
	Smoked Bakon Panini	\$2,99
	Ham and cheese panini	\$2,99
	The Commuter	\$3,79
	Scrambled egg classic	\$2,99
	Seasonal Fresh Fruit Parfait	\$3,29
	Mueslix	\$2,29
	Oatmeal	\$2,29
	Seasonal Fruit Medley	\$2,99
Soups \$4,29	Big Al's Chili Cup	\$3,99
	Big Al's Chili Bread Bowl	\$5,59
	Soup of the day Cup	\$2,99
	Soup of the day bread Bowl	\$4,59
Salads \$4,02	Chicken Caesar (entree)	\$5,99
	Caesar (entree)	\$4,29
	Mixed Green (entree)	\$4,29
	Trio Salads (entree)	\$6,59
	Chicken salad (side salads)	\$2,99
	Tuna salad (side salads)	\$2,99
	Pasta salad (side salads)	\$2,29
	Seasonal Fruit Medley (side salads)	\$2,99
	Mixed Green (side salads)	\$2,99
	Caesar (side salads)	\$2,99
Corner Combo	\$5,79	
Sandwich \$5,65	Chicken Pesto	\$5,99
	Chicken slaw	\$5,59
	DC Chicken Salad	\$5,29
	Ham on pretzel bread	\$5,59
	SouthWest Roast beef	\$5,79
	Tuna Salad on Olive bread	\$5,99
	Tomato Mozarella	\$5,29

Panini \$5,49	Corner Club	\$5,59
	Chicken pomodori	\$5,59
	Corned beef Reuben	\$5,99
	Grilled Ham and swiss	\$5,99
	Italian tomato	\$4,29
Sweets \$1,89	Cinnamon Creme cake	\$13,99
	Cookies	\$1,19
	Bars	\$1,99
	Brownies	\$1,99
	Cinnamon Creme cake slice	\$1,99
Mini Bundt cake	\$2,29	
Breakfast Pastries \$1,66	Bagels	\$0,69
	Cinnamon Roll	\$2,29
	Croissant	\$1,59
	Muffins	\$1,59
	Danish	\$1,79
	Scones	\$1,99

Fuente: CORNER BAKERY. **Catering**. [en línea]. Texas, Dallas: Brinker international, 2002. [citado 23 enero 2002]. HTML Document. Disponible en:

<http://www.cornerbakery.com/catering/catering.asp?cat=57&name=Breakfast>

Elaboración propia

**Anexo 13: Lista de precios del concepto considerando fuentes primarias
y secundarias.**

		Fuente secundaria		Fuente primaria			Conclusion
		Au Bon Pain	Corner Bakery	De	A	% población involucrada	Panadería-Café
Desayuno	Rangos	\$1,99 a \$9,59	\$2,99 a \$4,99	\$4,0	más de \$5	58,4%	\$1,99 a \$6,00
	Promedio	\$4,53	\$3,53	\$2,0	más de \$5	83,4%	\$4,25
Ensalada	Rangos	\$1,99 a \$9,69	\$2,99 a \$5,99				
	Promedio	\$5,43	\$4,02				
Sopa	Rangos	\$2,2 a \$5,69	\$2,99 a \$5,59				
	Promedio	\$3,92	\$4,29				
Sandwich	Rangos	\$5,99 a \$8,19	\$5,29 a \$5,99	\$6,0	más de \$8	56,0%	\$5,25 a \$8,25
	Promedio	\$6,57	\$5,65	\$5,0	más de \$8	96,0%	\$6,25
Panini	Rangos		\$4,29 a \$5,99				
	Promedio		\$5,49				
Pasteles y otros	Rangos	\$0,7 a \$2,19	\$1,19 a \$2,29	\$1,5	más de \$2	43,5%	\$1 a \$2,25
	Promedio	\$1,19	\$1,89	\$1,0	más de \$2	78,3%	\$1,75
Bebidas	Rangos	\$0,99 a \$2,99	\$0,69 a \$2,29	\$1,5	más de \$2	72,7%	\$1,5 a \$2,5
	Promedio	\$1,19	\$1,66	\$1,0	más de \$2	81,8%	\$1,75

Elaboración propia

Anexo 14: Fechas especiales durante el año

A continuación, se indican las fechas especiales del año donde pueden ser consideradas acciones comerciales o programas de marketing:

Valentine's Day	Febrero
Summer School	Marzo
Baseball Preview	Marzo
Easter Dining Special	Marzo
Boston Marathon	Abril
Mother's Day	Mayo
World Cup Soccer	Mayo-Junio
US Open Golf	Junio
Independence's day	Julio
Fall in New England	Agosto
Thanksgiving Day	Noviembre
Holiday Dining Special	Diciembre
New Year's Restaurant	Diciembre

Anexo 15: Turnos y horarios de los empleados

Nombre	Puesto	Empieza a las	Termina a las	Total día en horas
General manager		8,0	16,0	8,0
Assistant manager		5,5	23,0	17,5
Master crew member	Cook	5,5	20,5	15,0
Crew member	Food preparation	6,0	16,0	10,0
	Serving	6,0	23,0	17,0
	Washing	7,0	23,0	16,0
Otros	Delivery boy	6,5	22,5	16,0

Gerente General	de	a	# pers
Presencia total	8,0	16,0	1,0
Turno	8,0	16,0	1,0

Asistente gerente general	de	a	# pers
Presencia total	5,5	23,0	3,0
Turno 1	5,5	11,5	1,0
Turno 2	11,5	17,5	1,0
Turno 3	17,5	23,0	1,0

Cook	de	a	# pers
Presencia total	5,5	20,5	4,0
turno 1	5,5	13,5	1,0
turno 2	11,0	15,0	2,0
turno 3	15,0	20,5	1,0

Food preparation	de	a	# pers
Presencia total	6,0	16,0	2,0
turno 1	6,0	14,0	1,0
turno 2	10,0	16,0	1,0

Serving	de	a	# pers
Presencia total	6,0	23,0	6,0
Tiempo parcial 1	6,0	10,0	1,0
Tiempo completo 1	6,5	14,5	1,0
Tiempo completo 2	10,0	18,0	1,0
Tiempo parcial 2	11,5	14,5	1,0
Tiempo parcial 3	17,0	21,0	1,0
Tiempo parcial 4	18,0	23,0	1,0

continúa ...

Anexo 15: Turnos y horarios de los empleados

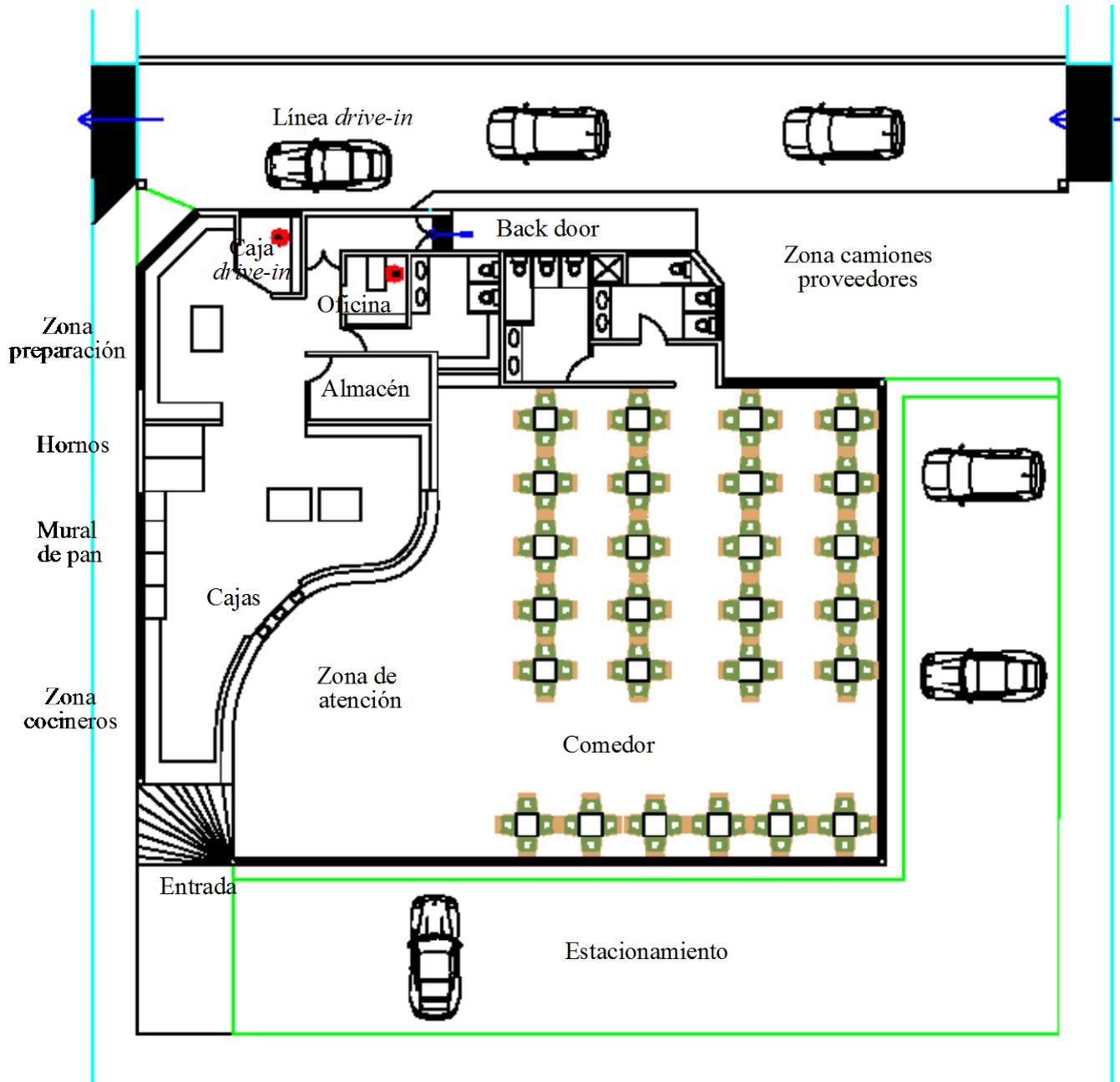
... viene

Washing	de	a	# pers
Presencia total	7,0	23,0	2,0
Turno 1	7,0	15,0	1,0
Turno 2	15,0	23,0	1,0

Delivery boy	de	a	# pers
Presencia total	6,5	22,5	2,0
Turno 1	6,5	14,5	1,0
Turno 2	14,5	22,5	1,0

Elaboración propia

Anexo 16: Distribución del local



Elaboración propia

Anexo 17: Distribución del local

Area	Local, Servicios, Máquinas y Equipos	Unidades
Atención	Condiment rack	4
Atención	Menu board	5
Atención	Murales de Pan	4
Atención	POS system (Punto de Venta)	6
Counter	Máquina de café	2
Counter	Counter	7
Exhibición	Vitrina de caliente	1
Exhibición	Vitrina de frio	1
Exhibición	Vitrina regular	1
Panadería	Armario y Cámara de Congelación	1
Panadería	Armario y Cámara de Conservación	1
Panadería	Balanza Electrónica	1
Panadería	Carro portabandeja de fierro x 18 bandejas	6
Panadería	Cocina Eléctrica semi industrial	1
Panadería	Cortadora de Embutidos	1
Panadería	Cortadora de Pan	1
Panadería	Gratinador de acero inoxidable	2
Panadería	H2O filter	1
Panadería	Horno microondas	2
Panadería	Horno para Pan al suelo	1
Panadería	Horno para Pan ventilado	1
Panadería	Máquina de hacer hielo	1
Panadería	Mesa de Trabajo de acero inoxidable	2
Panadería	Muebles auxiliares	4
Panadería	Sink w/ gooseneck (lavadero de manos)	1
Panadería	Sinks w/ strainer (lavatorio de servicios)	2
Servicio	Back door (puerta de servicio)	1
Servicio	Motocicleta	1
Servicio	Baños	2
Servicio	Vestidores	4
Servicio	Uniformes	20

Elaboración propia

Anexo 18: Logotipo del concepto PAN ACA



Elaboración propia

Anexo 19: Funciones generales

Gerente general

- Reporta al Directorio
- Maneja toda la operación de la empresa.
- Responsable de la operación del negocio en forma rentable y exitosa.
- Coordina las diferentes actividades de los empleados de la empresa.
- Supervisa, motiva y controla al personal empleado.
- Recluta, selecciona y contrata al personal.
- Establece un método de evaluación, de desempeño del personal.
- Evalúa permanentemente el nivel de satisfacción de los clientes atendidos.
- Atiende y soluciona los reclamos de los clientes.
- Define, implementa y organiza los procedimientos internos.
- Establece un programa de entrenamiento y capacitación del personal. Capacita directamente a su asistente para el cumplimiento de sus funciones.
- Organiza el sistema de compras de insumos para las operaciones.
- Establece políticas de cobro, pago a proveedores, salariales y de estímulo al personal.
- Elabora una cartera de proveedores que permita asegurar la disponibilidad de suministro en cantidad, calidad y oportunidad.

Asistente del gerente general

- Reporta al gerente general.
- Asiste al gerente general en la dirección de la empresa.
- Responsable de la dirección de la empresa durante las horas de atención en las que no se encuentre el gerente general.
- Supervisa, motiva y controla al personal empleado.
- Atiende y soluciona los reclamos de los clientes.
- Ejecuta el programa de capacitación y entrenamiento del master crew member y supervisa el cumplimiento del programa para el resto del personal.
- Evalúa permanentemente el nivel de satisfacción de los clientes atendidos.

Master crew member

- Reporta al asistente del gerente general.
- Desempeña las funciones de cocinero (cook).
- Prepara todos los alimentos dentro de los estándares de calidad ofrecidos a los clientes.
- Mantiene limpias las instalaciones de la cocina y asegura las condiciones higiénicas en la preparación de los alimentos.
- Desarrolla y prepara recetas que permitan estar alineados con los gustos y preferencias de los clientes.
- Ejecuta las disposiciones dadas por el asistente del gerente general.
- Responsable de las áreas de almacenamiento de suministros.
- Establece los requerimientos de suministros necesarios para las operaciones, tanto en cantidad como en calidad y dar la conformidad a la recepción de los mismos.
- Ejecuta el programa de capacitación y entrenamiento de los crew member.

Crew member

- Reporta al asistente del gerente general.
- Comprende las siguientes sub-funciones:

- **Serving**
 - √ Recibe y proporciona en el *counter* atención rápida, eficiente y cordial a los clientes.
 - √ Responsable de operar las cajas registradoras para efectuar el cobro a los clientes por los pedidos realizados.
 - √ Prepara, empaqa y sirve los pedidos de los clientes.
 - √ Mantiene la limpieza e higiene del área del *counter*.
 - √ Ejecuta las disposiciones dadas por el asistente del gerente general.
 - √ Recoge permanentemente las sugerencias u observaciones de los clientes con el fin de retroalimentar a la organización para mejorar el servicio y productos proporcionados.
 - √ Propone la implementación de medidas que permitan realizar sus funciones en forma más eficiente.
 - √ Presenta los requerimientos de reposición material al asistente del gerente general.
 - √ Atiende el teléfono para tomar los pedidos a domicilio de los clientes.
 - √ Atiende los pedidos efectuados en la ventanilla de atención al auto.

- **Preparation**
 - √ Reporta al asistente del gerente general.
 - √ Asiste al cocinero para la preparación de los diferentes productos.
 - √ Prepara los diferentes insumos para su inmediato empleo por el cocinero en la preparación de los productos.
 - √ Mantiene la limpieza e higiene del área de la cocina, apoyando al cocinero en el mantenimiento de los estándares de calidad para la preparación de los alimentos.
 - √ Ejecuta las disposiciones dadas por el asistente del gerente general.
 - √ Asiste al cocinero en el almacenamiento y control de los suministros.

- **Washing**
 - √ Reporta al asistente del gerente general.
 - √ Mantiene el comedor limpio verificando la correcta presentación de las mesas, sillas y el piso.
 - √ Mantiene limpios los servicios higiénicos, verificando la disponibilidad del material higiénico en los mismos.
 - √ Proporciona atención cordial y amable a los clientes ante cualquier requerimiento.
 - √ Presenta al asistente del gerente general los requerimientos de reposición de material necesarios para asegurar el cumplimiento de sus funciones en forma eficiente.
 - √ Ejecuta las disposiciones dadas por el asistente del gerente general.
 - √ Apoya al repartidor en la prestación del servicio de entrega a domicilio cuando sea necesario.

- **Repartidor**

(Como se ha establecido en el capítulo 3, esta función será ejecutada al momento de implementar el servicio de *delivery* proyectado para fines de marzo 2003).

- √ Reporta al asistente del gerente general.
- √ Responsable de entregar a domicilio los pedidos efectuados por los clientes por teléfono o Internet, prestando especial atención a la prontitud del servicio proporcionado.
- √ Presentarse en forma cordial y amable a los clientes proporcionándoles información relativa a su pedido y la cuenta.
- √ Recibe del cliente el pago por el pedido atendido.
- √ Rinde cuentas en caja por el pago recibido de los pedidos atendidos.
- √ Propone la implementación de medidas que permitan realizar sus funciones en forma más eficiente.
- √ Presenta los requerimientos de reposición de material al asistente del gerente general.

Anexo 20: Formulario de solicitud de empleo

		Personal Information	
Name:		Date:	
Social Security Number:			
Home Address:			
City, State, Zip:			
Home Phone:	Business Phone:		
US Citizen:	If Not Give Visa No. & Expiration:		

Position Applying For			
Title:		Salary Desired:	
Referred By:		Date Available:	
		Full Time	
		Part Time	
		Temporary	

Education	
High School(Name, City, State):	
Graduation Date:	
Business or Technical School:	
Dates Attended:	Degree, Major:
Undergraduate College:	
Dates Attended:	Degree, Major:
Graduate College:	
Dates Attended:	Degree, Major:

References		
Name:	Address:	Phone:
Name:	Address:	Phone:
Name:	Address:	Phone:

FORMER EMPLOYERS (List Below Last 3 Employers, Starting With Most Recent One First)

Employer _____
 Street _____
 Address _____ City _____ State _____ Zip _____
 Supervisor's Name _____ Phone _____

Employed From To	Salary Beginning Ending	Describe Work Done	Reason For Leaving

Employer _____
 Street _____
 Address _____ City _____ State _____ Zip _____
 Supervisor's Name _____ Phone _____

Employed From To	Salary Beginning Ending	Describe Work Done	Reason For Leaving

Employer _____
 Street _____
 Address _____ City _____ State _____ Zip _____
 Supervisor's Name _____ Phone _____

Employed From To	Describe Work Done	Reason For Leaving
Salary Beginning Ending		

In Case of Emergency, Notify: _____
 (Name) (Phone)

I AUTHORIZE INVESTIGATION OF ALL STATEMENTS CONTAINED IN THIS APPLICATION. I UNDERSTAND THAT MISREPRESENTATION OR OMISSION OF FACTS CALLED FOR IS CAUSE FOR DISMISSAL. FURTHER, I UNDERSTAND AND AGREE THAT MY EMPLOYMENT IS FOR NO DEFINITE PERIOD AND MAY, REGARDLESS OF THE DATE OF PAYMENT OF MY WAGES AND SALARY, BE TERMINATED AT ANY TIME WITHOUT ANY PREVIOUS NOTICE.

DATE _____ SIGNATURE _____

**PRE-EMPLOYMENT DRUG TESTING
 CONSENT AND RELEASE FORM**

I hereby consent to submit to urinalysis and/or other tests as shall be determined by ABC Research Corporation in the selection process of applicants for employment, for the purpose of determining the drug content thereof. I agree that a designated laboratory may collect these specimens for these tests and may test them or forward them to a testing laboratory designated by the company for analysis. I further agree to and hereby authorize the release of the results of said test to the company. I further agree to hold harmless the company and its agents (including the above named physician or clinic) from any liability arising in whole or in part, out of the collection of specimens, testing, and use of the information from said testings in connection with the company's consideration of my application of employment. I further agree that a reproduced copy of this pre-employment consent and release form shall have the same force and effect as the original. I have carefully read the foregoing and fully understand its contents. I acknowledge that my signing of this consent and release form is a voluntary act on my part and that I have not been coerced into signing this document by anyone.

Applicant
Print Name: _____ **S.S.#:** _____

Applicant
Signature: _____ **Date:** _____

Witness Printed Name: _____

Witness Signature: _____

**OVER-THE-COUNTER AND PRESCRIPTION DRUGS WHICH COULD
ALTER OR AFFECT THE OUTCOME OF A DRUG TEST**

ALCOHOL

All liquid medications containing ethyl alcohol (ethanol). Please read the label for alcohol content. As an example, Vick's Nyquil is 25% (50 proof) ethyl alcohol, Comtrex is 20% (40 proof), Contac Severe Cold Formula Night Strength is 25% (50 proof) and Listerine is 26.9% (54 proof).

AMPHETAMINES

Obetrol, Biphedamine, Desoxyn, Dexedrine, Didrex

CANNABINOIDS

Marinol (Dronabinol, THC)

COCAINE

Cocaine HCl topical solution (Roxanne)

PHENCYCLIDINE

Not legal by prescription.

METHAQUALONE

Not legal by prescription.

OPIATES

Paregoric, Parepectolin, Donnagel PG, Morphine, Tylenol with Codeine, Empirin with Codeine, APAP with Codeine, Aspirin with Codeine, Robitussin AC, Guiatuss AC, Novahistine DH, Novahistine Expectorant, Dilaudid (Hydromorphone), M-S Contin and Roxanol (morphine sulfate), Percodan, Vicodin, etc.

BARBITURATES

Phenobarbital, Tuinal, Amytal, Nembutal, Seconal, Lotusate, Fiorinal, Fioricet, Esgic, Butisol, Mebaral, Butabarbital, Phrenilin, Triad, etc.

BENZODIAZEPINES

Ativan, Azene, Clonopin, Dalmanc, Diazepam, Librium, Xanax, Serax, Tranxene, Valium, Verstran, Halcion, Paxipam, Restoril, Centrax.

METHADONE

Dolohine, Methadose

PROPOXYPHENE

Darvocet, Darvon N, Dolene, etc.

LIST PRESCRIPTION DRUGS TAKEN WITHIN THE PAST 30 DAYS. THIS IS FOR YOUR USE ONLY AT THIS TIME.

Elaboración propia

Anexo 21: Sueldo y horarios

Sueldos y horas de trabajo estimados por puesto Local abierto 360 días al año

Gerente general	\$13.73	Chief manager
Asistente gerente general	\$11.83	First line supervisor
Master crew member	\$7.55	Cook, short order
Crew member	\$6.52	Combined Food Preparation and Serving Workers
Otros	\$6.00	Delivery boy

Horas diarias	de	a	total de
Local abierto	6.5	22.5	16.0

Nombre	Puesto	De	A	Total día
General manager		8.0	16.0	8.0
Assistant manager		5.5	23.0	17.5
Master crew member	Cook	5.5	20.5	15.0
Crew member	Food preparatio	6.0	16.0	10.0
	Serving	6.0	23.0	17.0
	Washing	7.0	23.0	16.0
Otros	Delivery boy	6.5	22.5	16.0

Gerente General	de	a	# pers	# horas
Presencia total	8.0	16.0	1.0	8.0
Turno	8.0	16.0	1.0	8.0
Total horas				8.0
Horas anual				2,880
Precio x hora				\$13.7
Total x día				\$109.84
Costo anual				\$39,542.40

Asistente gerente general	de	a	# pers	# horas
Presencia total	5.5	23.0	3.0	17.5
Turno 1	5.5	11.5	1.0	6.0
Turno 2	11.5	17.5	1.0	6.0
Turno 3	17.5	23.0	1.0	5.5
Total horas				17.5
Horas anual				6,300
Precio x hora				\$11.8
Total x día				\$207.03
Costo anual				\$74,529.00

Cook	de	a	# pers	# horas
Presencia total	5.5	20.5	4.0	15.0
turno 1	5.5	13.5	1.0	8.0
turno 2	11.0	15.0	2.0	8.0
turno 3	15.0	20.5	1.0	5.5
Total horas				21.5
Horas anual				7,740
Precio x hora				\$7.55
Total x día				\$162.33
Costo anual				\$58,437.00

continúa ...

Anexo 21: Sueldo y horarios

... viene

Food preparation	de	a	# pers	# horas
Presencia total	6,0	16,0	2,0	10,0
turno 1	6,0	14,0	1,0	8,0
turno 2	10,0	16,0	1,0	6,0
Total horas				14,0
Horas anual				5.040
Precio x hora				\$6,52
Total x día				\$91,28
Costo anual				\$32.860,80

Serving	de	a	# pers	# horas
Presencia total	6,0	23,0	6,0	17,0
Tiempo parcial 1	6,0	10,0	1,0	4,0
Tiempo completo 1	6,5	14,5	1,0	8,0
Tiempo completo 2	10,0	18,0	1,0	8,0
Tiempo parcial 2	11,5	14,5	1,0	3,0
Tiempo parcial 3	17,0	21,0	1,0	4,0
Tiempo parcial 4	18,0	23,0	1,0	5,0
Total horas				32,0
Horas anual				11.520
Precio x hora				\$6,52
Total x día				\$208,64
Costo anual				\$75.110,40

Washing	de	a	# pers	# horas
Presencia total	7,0	23,0	2,0	16,0
Turno 1	7,0	15,0	1,0	8,0
Turno 2	15,0	23,0	1,0	8,0
Total horas				16,0
Horas anual				5.760
Precio x hora				\$6,52
Total x día				\$104,32
Costo anual				\$37.555,20

Delivery boy	de	a	# pers	# horas
Presencia total	6,5	22,5	2,0	16,0
Turno 1	6,5	14,5	1,0	8,0
Turno 2	14,5	22,5	1,0	8,0
Total horas				16,0
Horas anual				5.760
Precio x hora				\$6,00
Total x día				\$96,00
Costo anual				\$34.560,00

Puestos	Sub puesto	Sueldo	# horas anuales	Total anual
Gerente general		\$13,73	2.880	\$39.542,40
Asistente gerente general		\$11,83	6.300	\$74.529,00
Master crew member	Cook	\$7,55	7.740	\$58.437,00
Crew member	Serving	\$6,52	11.520	\$75.110,40
	Preparation	\$6,52	5.040	\$32.860,80
	Washing	\$6,52	5.760	\$37.555,20
Otros	Delivery boy	\$6,00	5.760	\$34.560,00
			39.240	\$352.594,80

Elaboración propia

Anexo 22: Inversión en Activo fijo e intangible

Maquinas y equipos

Area	Máquinas y Equipos	Precio Unit.	Unidades	Precio Total	Años	Annual	Mensual
Atención	Condiment rack	\$600,00	4	\$2.400,00			
Atención	Menu board	\$450,00	5	\$2.250,00			
Atención	Murales de Pan	\$800,00	4	\$3.200,00			
Atención	POS system (Punto de Venta)	\$1.050,00	6	\$6.300,00	5	\$1.260,00	\$105,00
Counter	Máquina de café	\$3.200,00	2	\$6.400,00	5	\$1.280,00	\$106,67
Counter	Counter	\$900,00	7	\$6.300,00	5	\$1.260,00	\$105,00
Exhibición	Vitrina de caliente	\$7.000,00	1	\$7.000,00	5	\$1.400,00	\$116,67
Exhibición	Vitrina de frio	\$8.000,00	1	\$8.000,00	5	\$1.600,00	\$133,33
Exhibición	Vitrina regular	\$4.500,00	1	\$4.500,00	5	\$900,00	\$75,00
Panadería	Armario y Cámara de Congelación	\$20.000,00	1	\$20.000,00	7	\$2.857,14	\$238,10
Panadería	Armario y Cámara de Conservación	\$6.000,00	1	\$6.000,00	7	\$857,14	\$71,43
Panadería	Balanza Electrónica	\$350,00	1	\$350,00			
Panadería	Carro portabandeja de fierro x 18 bandejas	\$250,00	6	\$1.500,00	5	\$300,00	\$25,00
Panadería	Cocina Eléctrica semi industrial	\$7.500,00	1	\$7.500,00	7	\$1.071,43	\$89,29
Panadería	Cortadora de Embutidos	\$1.250,00	1	\$1.250,00	5	\$250,00	\$20,83
Panadería	Cortadora de Pan	\$1.250,00	1	\$1.250,00	5	\$250,00	\$20,83
Panadería	Gratinador de acero inoxidable	\$350,00	2	\$700,00	5	\$140,00	\$11,67
Panadería	H2O filter	\$2.000,00	1	\$2.000,00	5	\$400,00	\$33,33
Panadería	Horno microondas	\$1.200,00	2	\$2.400,00	5	\$480,00	\$40,00
Panadería	Horno para Pan al suelo	\$20.000,00	1	\$20.000,00	7	\$2.857,14	\$238,10
Panadería	Horno para Pan ventilado	\$17.000,00	1	\$17.000,00	7	\$2.428,57	\$202,38
Panadería	Máquina de hacer hielo	\$3.250,00	1	\$3.250,00	5	\$650,00	\$54,17
Panadería	Mesa de Trabajo de acero inoxidable	\$500,00	2	\$1.000,00	5	\$200,00	\$16,67
Panadería	Muebles auxiliares	\$80,00	4	\$320,00	5	\$64,00	\$5,33
Panadería	Sink w/ gooseneck (lavadero de manos)	\$206,80	1	\$206,80	5	\$41,36	\$3,45
Panadería	Sinks w/ strainer (lavatorio de servicios)	\$128,00	2	\$256,00	5	\$51,20	\$4,27
Servicio	Back door (puerta de servicio)	\$3.000,00	1	\$3.000,00	7	\$428,57	\$35,71
Servicio	Motocicleta	\$1.300,00	1	\$1.300,00	5	\$260,00	\$21,67
Servicio	Baños	\$350,00	2	\$700,00	5	\$140,00	\$11,67
Servicio	Vestidores	\$400,00	4	\$1.600,00	5	\$320,00	\$26,67
Servicio	Uniformes	\$60,00	20	\$1.200,00			
	Otros y diversos	\$2.000,00	1	\$2.000,00			
Total							
							\$141.132,80

Equipamiento de Oficina

Area	Oficina	Precio Unit.	Unidades	Precio Total	Años	Annual	Mensual
Oficina	Computadora Pentium IV	\$1.200,00	1	\$1.200,00	5	\$240,00	\$20,00
Oficina	Impresora HP	\$130,00	1	\$130,00	5	\$26,00	\$2,17
Oficina	Lampara de Techo	\$20,00	1	\$20,00			
Oficina	Facsimil	\$350,00	1	\$350,00	5	\$70,00	\$5,83
Oficina	Teléfono digital	\$55,00	1	\$55,00			
Oficina	Caja de Seguridad	\$1.850,00	1	\$1.850,00	7	\$264,29	\$22,02
Oficina	Escritorioc/silla	\$150,00	1	\$150,00	5	\$30,00	\$2,50
Oficina	Drive in micrófono (atención a vehículos)	\$240,00	2	\$480,00	5	\$96,00	\$8,00
Oficina	Otros y diversos	\$500,00	1	\$500,00			
Total							
							\$4.735,00

Local (parte clientela)

Area	Local (clientela)	Precio Unit.	Unidades	Precio Total	Años	Annual	Mensual
Interior	Interiores y Decoración	\$42.000,00	1	\$42.000,00	5	\$8.400,00	\$700,00
Interior	Mesas	\$32,00	30	\$960,00	5	\$192,00	\$16,00
Interior	Sillas	\$30,00	115	\$3.450,00	5	\$690,00	\$57,50
Interior	Muebles auxiliares	\$95,00	4	\$380,00	5	\$76,00	\$6,33
Interior	Baños	\$350,00	6	\$2.100,00	5	\$420,00	\$35,00
Interior	Sensores de Humo Infrarrojos	\$2.300,00	1	\$2.300,00	5	\$460,00	\$38,33
Interior	Springler (Sistema de rociado CI)	\$5.500,00	1	\$5.500,00	5	\$1.100,00	\$91,67
Interior	Basureros	\$125,00	3	\$375,00	5	\$75,00	\$6,25
Interior	Bandejas	\$5,00	300	\$1.500,00	5	\$300,00	\$25,00
Interior	HVAC (aire condicionado)	\$9.000,00	1	\$9.000,00	5	\$1.800,00	\$150,00
Interior	Jardín interior	\$2.500,00	1	\$2.500,00			
Interior	Otros y diversos	\$1.500,00	1	\$1.500,00			
Total							
							\$71.565,00

Elaboración propia

continúa ...

Anexo 22: Inversión en Activo fijo e intangible

... viene

Accesorios y Utensilios

Area	Accesorios	Precio Unit.	Unidades	Precio Total
Comida	Sixth size pans (Cubetas)	\$21,40	6	\$128,40
Comida	Covers sixth (Cubiertos)	\$10,00	6	\$60,00
Comida	Pan series sixth (Cubetas)	\$19,20	8	\$153,60
Comida	Fourth size pans (Cubetas)	\$22,10	4	\$88,40
Comida	Covers fourth (Cubiertos)	\$13,40	4	\$53,60
Comida	Pan series fourth (Cubetas)	\$15,20	4	\$60,80
Comida	Insets and covers (Cubiertos)	\$27,90	2	\$55,80
Comida	Adaptor plates (Adaptadores)	\$55,10	1	\$55,10
Comida	Bain marie and covers (Calentadores)	\$27,30	4	\$109,20
Comida	One piece ladles 6oz (Cucharones)	\$11,80	3	\$35,40
Comida	Two piece ladles 6oz (Cucharones)	\$7,10	3	\$21,30
Comida	Spatula (Espátula)	\$2,50	4	\$10,00
Comida	Long spatula (Espátula larga)	\$2,50	4	\$10,00
Comida	Pie server (Espátula)	\$4,20	8	\$33,60
Comida	Kitchen spoons perforated bowl (Cucharón)	\$5,30	6	\$31,80
Comida	Utility tongs (Pinzas)	\$3,40	3	\$10,20
Comida	Pom tong (Pinzas)	\$2,70	3	\$8,10
Comida	Ice tongs (Pinzas para hielo)	\$3,20	2	\$6,40
Comida	Turners with wood handles (Espátulas)	\$7,60	3	\$22,80
Comida	Strainers medium mesh (Colador)	\$16,10	2	\$32,20
Comida	Colanders (Colador de Metal)	\$23,00	3	\$69,00
Comida	Aluminium scoops (Cucharones)	\$24,10	1	\$24,10
Comida	Plastic cutting board (Tabla para picar)	\$29,70	3	\$89,10
Comida	Sandwich spreader (Cuchillo para untar)	\$2,00	8	\$16,00
Comida	Mixing bowls (Tazón)	\$11,80	4	\$47,20
Comida	Heavy duty sealed whips (Mezclador)	\$16,10	2	\$32,20
Comida	Utility funnels (Embudo)	\$34,60	1	\$34,60
Comida	Bell shaped creamer (Jarras)	\$6,80	10	\$68,00
Comida	Aluminium scoops (Cucharón)	\$7,60	2	\$15,20
Comida	Straight sided pitchers (Jarras)	\$56,60	2	\$113,20
Comida	Otros y diversos	\$100,00	1	\$100,00
			Total	\$1.595,30

Inversión en Activos Intangibles

Area	Activos intangibles	Precio Unit.	Unidades	Precio Total
Local	Constitución y licencias	\$850,00	1	\$850,00
Local	Diseño del local	\$8.000,00	1	\$8.000,00
Local	Pruebas para puesta en marcha	\$1.500,00	1	\$1.500,00
Mercado	Estudio de prefactibilidad	\$20.000,00	1	\$20.000,00
Mercado	Estudio de factibilidad	\$20.000,00	1	\$20.000,00
Local	Pre-operativos	\$96.368,00	1	\$96.368,00
Local	Otros y diversos	\$800,00	1	\$800,00
			Total	\$147.518,00

Inversión Total

Máquinas y Equipos	\$141.132,80
Muebles y Equipos Oficina	\$4.735,00
Local (parte clientela)	\$71.565,00
Accesorios y utensilios	\$1.595,30
Inversion Activos Fijos	\$219.028,10
Inversion Intangible	\$147.518,00
Inversion en Capital de trabajo	\$36.927,00
Total	\$403.473,10

Depreciación

Total mensual	Tiempo
\$2.101,80	5 años
\$897,02	7 años

Elaboración propia

Anexo 23: Presupuesto de marketing y ventas

PRESUPUESTO DE MARKETING	Pre-operativo	Nov-02	Dic-02	Ene-03	Feb-03	Mar-03	Abr-03	May-03	Jun-03	Jul-03	Ago-03	Sep-03	Oct-03
		22.558	15.330	17.708	8.634	4.430	7.030	31.708	10.230	4.230	4.230	4.930	9.508
1. INVESTIGACIÓN Y DISEÑO	7.500	0	0	0	0	3.800	2.000	0	0	0	0	0	0
Estudio de satisfacción	0	0	0	0	0	800	0	0	0	0	0	0	0
Artes material gráfico	5.000	0	0	0	0	2.000	0	0	0	0	0	0	0
Tomas fotográficas	2.500	0	0	0	0	1.000	2.000	0	0	0	0	0	0
2. PROMOCIÓN CONSUMIDOR	7.400	12.800	8.400	3.400	1.700	1.700	1.900	8.200	1.700	1.700	3.400	1.700	1.700
Brochure	400	800	400	400	200	200	400	200	200	200	400	200	200
Volanteo	1.000	2.000	1.000	1.000	500	500	500	1.000	500	500	1.000	500	500
Pass mensual (metro)	6.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Transit Advertising TDI	0	0	5.000	0	0	0	0	5.000	0	0	0	0	0
Oferta de producto	0	10.000	2.000	2.000	1.000	1.000	1.000	2.000	1.000	1.000	2.000	1.000	1.000
3. EVENTOS	500	1.500	1.000	1.000	500	500	20.000	500	500	500	500	1.000	500
Eventos Institucionales	500	1.500	1.000	1.000	500	500	20.000	500	500	500	500	1.000	500
4. MATERIAL PROMOCIONAL	1.000	0	1.500	0	1.200	0	1.000	500	1.000	1.000	0	0	0
Decoración y ambientes en fechas especiales	1.000	0	1.500	0	1.200	0	1.000	500	1.000	1.000	0	0	0
5. CAMPAÑAS EN MEDIOS	5.778	350	6.128	3.554	350	350	6.128	350	350	350	350	6.128	350
Medios Web (banner/avisos)	0	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350
Publicidad diarios	5.778	0	5.778	3.204	0	0	5.778	0	0	0	0	5.778	0
6. OTROS GASTOS	380	680	680	680	680	680	680	680	680	680	680	680	680
Suscripción Diarios Locales	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
Suscripción Revistas Especializadas	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Suscripción Revistas Internacionales	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120
Imprevistos	0	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
% mensual (esfuerzo de Mktg)		12,65%	14,61%	7,12%	3,66%	5,80%	26,16%	8,44%	3,49%	3,49%	4,07%	7,85%	2,67%

Elaboración propia

continúa ... 248

Anexo 23: Presupuesto de marketing y ventas

... viene

	Total año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
PRESUPUESTO DE MARKETING	121.198	110.360	109.361	108.562	107.563	106.764	105.765
1. INVESTIGACIÓN Y DISEÑO	5.800	13.500	13.500	13.700	13.700	13.900	13.900
Estudio de satisfacción	800	1.000	1.000	1.200	1.200	1.400	1.400
Artes material gráfico	2.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000
Tomas fotográficas	3.000	5.500	5.500	5.500	5.500	5.500	5.500
2. PROMOCIÓN CONSUMIDOR	48.300	35.500	34.500	33.500	32.500	31.500	30.500
Brochure	3.800	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
Volanteo	9.500	7.000	6.000	5.000	4.000	3.000	2.000
Pass mensual (metro)	0	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
Transit Advertising TDI	10.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Oferta de producto	25.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000
3. EVENTOS	28.000						
Eventos Institucionales	28.000	28.000	28.000	28.000	28.000	28.000	28.000
4. MATERIAL PROMOCIONAL	6.200	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
Decoracion y ambientes en fechas especiales	6.200	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
5. CAMPAÑAS EN MEDIOS	24.738	19.200	19.200	19.200	19.200	19.200	19.200
Medios Web (banner/avisos)	4.200	4.200	4.200	4.200	4.200	4.200	4.200
Publicidad diarios	20.538	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000
6. OTROS GASTOS	8.160	8.160	8.161	8.162	8.163	8.164	8.165
Suscripción Diarios Locales	2.160	2.160	2.160	2.160	2.160	2.160	2.160
Suscripción Revistas Especializadas	960	960	960	960	960	960	960
Suscripción Revistas Internacionales	1.440	1.440	1.440	1.440	1.440	1.440	1.440
Imprevistos	3.600	3.600	3.601	3.602	3.603	3.604	3.605

Elaboración propia

continúa ...

Anexo 23: Presupuesto de marketing y ventas

... viene

	Pre-operativo	Nov-02	Dic-02	Ene-03	Feb-03	Mar-03	Abr-03	May-03	Jun-03	Jul-03	Ago-03	Sep-03	Oct-03
TOTAL GASTOS DE VENTAS	0	1.130											
1. INCENTIVOS Y PREMIOS	0	500											
Premios a equipos y individuos	0	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
2. GASTOS DE REPRESENTACIÓN	0	350											
Representación	0	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350
3. ATENCION CLIENTES (OBSEQUIOS)	0	100											
Atenciones especiales	0	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
4. TRANSPORTE MERCADERÍA	0	180											
Transporte, delivery	0	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180

	Total	año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
TOTAL GASTOS DE VENTAS	13.560	13.560	13.560	14.560	14.560	15.560	15.560	16.560
1. INCENTIVOS Y PREMIOS	6.000	6.000	6.000	7.000	7.000	8.000	8.000	9.000
Premios a equipos y individuos	6.000	6.000	6.000	7.000	7.000	8.000	8.000	9.000
2. GASTOS DE REPRESENTACIÓN	4.200							
Representación	4.200	4.200	4.200	4.200	4.200	4.200	4.200	4.200
3. ATENCION CLIENTES (OBSEQUIOS)	1.200							
Atenciones especiales	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
4. TRANSPORTE MERCADERÍA	2.160							
Transporte, delivery	2.160	2.160	2.160	2.160	2.160	2.160	2.160	2.160

Elaboración propia

Anexo 24: Presupuesto de gastos

	Pre-operativo	Nov-02	Dic-02	Ene-03	Feb-03	Mar-03	Abr-03	May-03	Jun-03	Jul-03	Ago-03	Sep-03	Oct-03
TOTAL FIJOS	73.810	42.871	45.182	45.018	45.154	44.991	45.127	44.963	45.099	44.935	45.071	44.907	45.043
TOTAL VARIABLES	22.558	16.460	18.838	9.764	5.560	8.160	32.838	11.360	5.360	5.360	6.060	10.638	4.360
TOTAL GENERAL	96.368	59.331	64.020	54.782	50.714	53.151	77.965	56.323	50.459	50.295	51.131	55.545	49.403
1. GASTOS DE MARKETING (variable)	22.558	15.330	17.708	8.634	4.430	7.030	31.708	10.230	4.230	4.230	4.930	9.508	3.230
1. INVESTIGACIÓN Y DISEÑO	7.500	0	0	0	0	3.800	2.000	0	0	0	0	0	0
2. PROMOCIÓN CONSUMIDOR	7.400	12.800	8.400	3.400	1.700	1.700	1.900	8.200	1.700	1.700	3.400	1.700	1.700
3. EVENTOS	500	1.500	1.000	1.000	500	500	20.000	500	500	500	500	1.000	500
4. MATERIAL PROMOCIONAL	1.000	0	1.500	0	1.200	0	1.000	500	1.000	1.000	0	0	0
5. CAMPAÑAS EN MEDIOS	5.778	350	6.128	3.554	350	350	6.128	350	350	350	350	6.128	350
6. OTROS GASTOS	380	680	680	680	680	680	680	680	680	680	680	680	680
2. GASTOS DE VENTA (variable)	0	1.130											
1. INCENTIVOS Y PREMIOS	0	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
2. GASTOS DE REPRESENTACIÓN	0	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350
3. ATENCION CLIENTES (OBSEQUIOS)	0	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
4. TRANSPORTE MERCADERÍA	0	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
3. GASTOS DE ADMINISTRACION (fijo)	73.810	40.537	40.687										
SUELDOS PERSONAL	22.570	29.383	29.383	29.383	29.383	29.383	29.383	29.383	29.383	29.383	29.383	29.383	29.383
CAPACITACION	7.500	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800
ALQUILER	42.500	8.500	8.500	8.500	8.500	8.500	8.500	8.500	8.500	8.500	8.500	8.500	8.500
TELEFONO	230	230	230	230	230	230	230	230	230	230	230	230	230
UTILES DE OFICINA		60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
FUMIGACION		29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29
HONORARIOS ABOGADO	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
HONORARIOS CONTADOR	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450
MANTENIMIENTO FAX		15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
MANTENIMIENTO OFICINA, LOCAL		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
MANTENIMIENTO PC		70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
PERSONAL SEGURO ACCIDENTES EMPLEADOS		35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
PERSONAL SEGURO MEDICO EMPLEADOS		40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
SEGURO ACCIDENTES		50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
SEGURO CONTRA INCENDIO		25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
SEGURO RESPONSABILIDAD CIVIL		160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160
SEGURO ROBO Y/O ASALTO		30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
SUSCRIPCION NRA, IDDBA, QSR		30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
SUSCRIPCION INTERNET		30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
UNIFORMES			150		150		150		150		150		150
5. GASTOS DE PRODUCCION (fijos)	0	1.555											
MANTENIMIENTO EQUIPOS		400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400
RECOGEDOR DE BASURA		600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600
REPOSICION BOTIQUIN		20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
REPOSICION ENSERES DE BAÑO		180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
REPOSICION ILUMINACION		50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
REPOSICION CUBIERTOS, FUENTES		25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
REPOSICION UTILES DE ASEO		40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
REPOSICION UTILES DE LIMPIEZA/MANT.		240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240
6. GASTOS FINANCIEROS (fijos)	0	779	2.940	2.926	2.912	2.899	2.885	2.871	2.857	2.843	2.829	2.815	2.801
AMORTIZACIONES		0	2.161	2.161	2.161	2.161	2.161	2.161	2.161	2.161	2.161	2.161	2.161
INTERESES		779	779	765	751	737	723	709	695	681	668	654	640

Elaboración propia

continúa ...

... viene

Anexo 24: Presupuesto de gastos

	Total año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
TOTAL FIJOS	538.361	543.933	541.931	539.928	531.483	511.404	511.404
TOTAL VARIABLES	134.758	123.920	123.921	123.122	123.123	122.324	122.325
TOTAL GENERAL	673.119	667.853	665.852	663.050	654.606	633.728	633.729
1. GASTOS DE MARKETING (variable)	121.198	110.360	109.361	108.562	107.563	106.764	105.765
1. INVESTIGACIÓN Y DISEÑO	5.800	13.500	13.500	13.700	13.700	13.900	13.900
2. PROMOCIÓN CONSUMIDOR	48.300	35.500	34.500	33.500	32.500	31.500	30.500
3. EVENTOS	28.000	28.000	28.000	28.000	28.000	28.000	28.000
4. MATERIAL PROMOCIONAL	6.200	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
5. CAMPAÑAS EN MEDIOS	24.738	19.200	19.200	19.200	19.200	19.200	19.200
6. OTROS GASTOS	8.160	8.160	8.161	8.162	8.163	8.164	8.165
2. GASTOS DE VENTA (variable)	13.560	13.560	14.560	14.560	15.560	15.560	16.560
1. INCENTIVOS Y PREMIOS	6.000	6.000	7.000	7.000	8.000	8.000	9.000
2. GASTOS DE REPRESENTACIÓN	4.200	4.200	4.200	4.200	4.200	4.200	4.200
3. ATENCION CLIENTES (OBSEQUIOS)	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
4. TRANSPORTE MERCADERÍA	2.160	2.160	2.160	2.160	2.160	2.160	2.160
3. GASTOS DE ADMINISRACION (fijo)	487.344	492.744	492.744	492.744	492.744	492.744	492.744
Sueldos personal	352.596	352.596	352.596	352.596	352.596	352.596	352.596
Capacitacion	9.600	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000
Alquiler	102.000	102.000	102.000	102.000	102.000	102.000	102.000
telefono	2.760	2.760	2.760	2.760	2.760	2.760	2.760
utiles de oficina	720	720	720	720	720	720	720
Fumigación	348	348	348	348	348	348	348
Honorarios Abogado	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
Honorario Contador	5.400	5.400	5.400	5.400	5.400	5.400	5.400
Mantenimiento Fax	180	180	180	180	180	180	180
Mantenimiento Oficina, Local	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
Mantenimiento PC	840	840	840	840	840	840	840
Personal Seguro Accidentes empleados	420	420	420	420	420	420	420
Personal Seguro Médico empleados	480	480	480	480	480	480	480
Seguro Accidentes	600	600	600	600	600	600	600
Seguro Contra Incendio	300	300	300	300	300	300	300
Seguro Responsabilidad Civil	1.920	1.920	1.920	1.920	1.920	1.920	1.920
Seguro Robo y/o Asalto	360	360	360	360	360	360	360
Suscripción NRA, IDDBA, QSR	360	360	360	360	360	360	360
Suscripción Internet	360	360	360	360	360	360	360
Uniformes	900	900	900	900	900	900	900
5. GASTOS DE PRODUCCION (fijos)	18.660						
Mantenimiento Equipos	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800
Recogedor de basura	7.200	7.200	7.200	7.200	7.200	7.200	7.200
Reposición Botiquin	240	240	240	240	240	240	240
Reposición Enseres de Baño	2.160	2.160	2.160	2.160	2.160	2.160	2.160
Reposición Iluminación	600	600	600	600	600	600	600
Reposición cubiertos, fuentes	300	300	300	300	300	300	300
Reposición Utiles de Aseo	480	480	480	480	480	480	480
Reposición Utiles de Limpieza/Mant.	2.880	2.880	2.880	2.880	2.880	2.880	2.880
6. GASTOS FINANCIEROS (fijos)	32.357	32.529	30.527	28.524	20.079	0	0
Amortizaciones	23.776	25.938	25.938	25.938	19.453		
Intereses	8.581	6.592	4.589	2.587	626		

Elaboración propia

Anexo 25: Estándares del número de visitas con respecto al nivel de población

En los siguientes cuadros se presenta la ubicación de establecimientos de los competidores directos y los niveles de población en algunas de las ciudades en la que se encuentran establecidos:

Ubicación	Ciudad	Código	Población
Arlington	Boston	MA 02174	24.229
Burlington	Boston	MA 01803	22.813
Danvers	Boston	MA 01923	25.090
Everett	Boston	MA 02149	34.680
Framingham	Boston West	MA 01701	31.200
Franklin	Franklin	MA 02038	26.651
North Andover	Andover	MA 01845	26.585
North Attleboro	Attleboro	MA 02760	24.443
Quincy	Boston	MA 02171	18.672
Shrewsbury	Worcester	MA 01545	24.272
Swampscott	Swampscott	MA 01907	13.026
Watertown	Boston	MA 02472	33.650
Woburn	Woburn	MA 01801	34.855

Panera Bread Co.

Ubicación	Ciudad	Código	Población
Chevy Chase	Washington	DC 20015	11.747
Union Station DC	Washington	DC 20002	44.612
19th & L	Washington	DC 20036	3.618
King of Prusia	Pennsylvania	PA 19402	9.612
N 12 th & Filbert	Pennsylvania	PA 19107	8.544
Montgomery Mall	Maryland	MD 20817	33.585
Gaitherburg	Maryland	MD 20878	53.794
Fair Oaks Mall	Virginia	VA 22033	30.441
Tyson's Corner	Virginia	VA 22102	18.730
Midtown	Atlanta	GA 30361	14948
Souther Bld.	Atlanta	GA 30303	1869

Corner Bakery

Ubicación	Ciudad	Código	Población
Buckhead	Atlanta	GA 30305	21.042
East Cobb	Atlanta	GA 30062	71.374
Vinnings	Atlanta	GA 30339	15.603
Wildwood	Atlanta	GA 30339	15.603
Alexandría	Virginia	VA 22314	22.667
Reston	Virginia	VA 20190	12.390
Bethesda	Maryland	MD 20814	22.593
Georgetown	Washington	DC 20007	20.565
Rockville	Maryland	MD 20852	44.532
Carrolton	New Orleans	LA 70118	36.247
Severn	New Orleans	LA 70002	17.652

La Madeleine

Anexo 26: Punto de equilibrio financiero y contable

PE FINANCIERO	nov-02	dic-02	ene-03	feb-03	mar-03	abr-03	may-03	jun-03	jul-03	ago-03	sep-03	oct-03
COSTOS FIJOS (\$)	42.092	42.242	42.092	42.242	42.092	42.242	42.092	42.242	42.092	42.242	42.092	42.242
VENTAS (\$)	94.253	94.253	94.253	94.253	94.253	94.253	94.253	94.253	94.253	94.253	94.253	94.253
COSTO VARIABLES (\$)	49.449	51.827	42.753	38.549	41.149	65.827	44.349	38.349	38.349	39.049	43.627	37.349
UNIDADES	16.080	16.080	16.080	16.080	16.080	16.080	16.080	16.080	16.080	16.080	16.080	16.080
PE= Atencion semanal	15.107	16.010	13.142	12.194	12.745	23.895	13.563	12.150	12.107	12.304	13.369	11.937
PE= En Dólares (\$)	88.547	93.843	77.034	71.474	74.707	140.061	79.498	71.219	70.966	72.122	78.364	69.967
PE= Atencion diaria	504	534	438	406	425	797	452	405	404	410	446	398
% Costos Variables	52%	55%	45%	41%	44%	70%	47%	41%	41%	41%	46%	40%

PE CONTABLE	nov-02	dic-02	ene-03	feb-03	mar-03	abr-03	may-03	jun-03	jul-03	ago-03	sep-03	oct-03
COSTOS FIJOS (\$)	45.091	45.241	45.091	45.241	45.091	45.241	45.091	45.241	45.091	45.241	45.091	45.241
VENTAS (\$)	94.253	94.253	94.253	94.253	94.253	94.253	94.253	94.253	94.253	94.253	94.253	94.253
COSTO VARIABLES (\$)	49.449	51.827	42.753	38.549	41.149	65.827	44.349	38.349	38.349	39.049	43.627	37.349
UNIDADES	16.080	16.080	16.080	16.080	16.080	16.080	16.080	16.080	16.080	16.080	16.080	16.080
PE= Atencion semanal	16.183	17.147	14.079	13.060	13.653	25.591	14.529	13.013	12.970	13.178	14.322	12.784
PE= En Dólares (\$)	94.855	100.505	82.522	76.548	80.030	150.004	85.162	76.274	76.022	77.242	83.947	74.934
PE = Atencion diaria	539	572	469	435	455	853	484	434	432	439	477	426
% Costos Variables	52%	55%	45%	41%	44%	70%	47%	41%	41%	41%	46%	40%

Elaboración propia

continúa ...

Anexo 26: Punto de equilibrio financiero y contable

... viene

PE FINANCIERO	Total año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
COSTOS FIJOS (\$)	506.004	511.404	511.404	511.404	511.404	511.404	511.404
VENTAS (\$)	1.131.035	1.131.035	1.131.035	1.131.035	1.131.035	1.131.035	1.131.035
COSTO VARIABLES (\$)	530.620	519.782	519.783	518.984	518.985	518.186	518.187
UNIDADES	192.960	192.960	192.960	192.960	192.960	192.960	192.960
PE= Atencion semanal	162.618	161.440	161.440	161.229	161.230	161.019	161.020
PE= En Dólares (\$)	953.188	946.279	946.281	945.046	945.047	943.815	943.817
PE= Atencion diaria	452	448	448	448	448	447	447
% Costos Variables	47%	46%	46%	46%	46%	46%	46%

PE CONTABLE	Total año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
COSTOS FIJOS (\$)	541.990	547.390	547.390	547.390	547.390	551.568	551.568
VENTAS (\$)	1.131.035	1.131.035	1.131.035	1.131.035	1.131.035	1.131.035	1.131.035
COSTO VARIABLES (\$)	530.620	519.782	519.783	518.984	518.985	518.186	518.187
UNIDADES	192.960	192.960	192.960	192.960	192.960	192.960	192.960
PE= Atencion semanal	174.184	172.800	172.800	172.574	172.575	173.665	173.666
PE= En Dólares (\$)	1.020.977	1.012.866	1.012.868	1.011.545	1.011.547	1.017.940	1.017.941
PE = Atencion diaria	484	480	480	479	479	482	482
% Costos Variables	47%	46%	46%	46%	46%	46%	46%

Elaboración propia

Anexo 27: Reinversión en 5 y 7 años

Despues de 5 años	Precio unitario	Unidades	Precio total
Interior: \$420 por metro cuadrado	\$420,00	350	\$147.000,00
POS system (Punto de Venta)	\$1.050,00	6	\$6.300,00
Máquina de café	\$3.200,00	2	\$6.400,00
Vitrina de caliente	\$7.000,00	1	\$7.000,00
Vitrina de frio	\$8.000,00	1	\$8.000,00
Balanza Electrónica	\$350,00	1	\$350,00
Carro portabandeja de fierro x 18 bandejas	\$250,00	6	\$1.500,00
Cortadora de Embutidos	\$1.250,00	1	\$1.250,00
Cortadora de Pan	\$1.250,00	1	\$1.250,00
Gratinador de acero inoxidable	\$350,00	2	\$700,00
H2O filter	\$2.000,00	1	\$2.000,00
Horno microondas	\$1.200,00	2	\$2.400,00
Máquina de hacer hielo	\$3.250,00	1	\$3.250,00
Motocicleta	\$1.300,00	1	\$1.300,00
Computadora Pentium IV	\$1.200,00	1	\$1.200,00
Impresora HP	\$130,00	1	\$130,00
Lampara de Techo	\$20,00	1	\$20,00
Facsimil	\$350,00	1	\$350,00
Teléfono digital	\$55,00	1	\$55,00
Drive in micrófono (atención a vehículos)	\$240,00	1	\$240,00
Total			\$190.695,00

Despues de 7 años	Precio unitario	Unidades	Precio total
Basureros	\$125,00	3	\$375,00
Caja de Seguridad	\$1.850,00	1	\$1.850,00
Back door (puerta de servicio)	\$3.000,00	1	\$3.000,00
Horno para Pan al suelo	\$20.000,00	1	\$20.000,00
Horno para Pan ventilado	\$17.000,00	1	\$17.000,00
Cocina Eléctrica semi industrial	\$7.500,00	1	\$7.500,00
Armario y Cámara de Congelación	\$20.000,00	1	\$20.000,00
Armario y Cámara de Conservación	\$6.000,00	1	\$6.000,00
Total			\$75.725,00

Elaboración propia

Anexo 28: Determinación del Costo Promedio Ponderado de Capital

Razón Deuda/Activos	0%	20%	30%	35%	40%	45%	50%
Aporte de capital	403.474	322.779	282.431	262.258	242.084	221.910	201.737
Prestamo	0	80.695	121.042	141.216	161.389	181.563	201.737
Total de Capital	403.474	403.474	403.474	403.474	403.474	403.474	403.474
Costo de la Deuda (Kd) (dato)	0,00%	8,00%	9,00%	9,50%	10,00%	10,50%	11,00%
Costo de Capital (Ks) (dato)	12,0%	12,5%	13,0%	13,5%	14,0%	14,5%	15,0%

Impuesto a la renta 34%

Estado de Pérdidas y Ganancias (para diferentes alternativas de deuda)

Razón Deuda/Activos	0,00%	20,00%	30,00%	35,00%	40,00%	45,00%	50,00%
Utilidad Operativa	283.366						
Intereses (Préstamo x Kd)	0	6456	10894	13415	16139	19064	22191
Utilidad antes de Impuesto	283.366	276.910	272.472	269.950	267.227	264.302	261.175
Impuesto a la renta (34%)	96.344	94.149	92.641	91.783	90.857	89.863	88.799
Utilidad Neta	187.021	182.761	179.832	178.167	176.370	174.439	172.375

Para hallar el costo ponderado de la deuda (D/A) Kd (1-T)

Monto del Préstamo =	0	80.695	121.042	141.216	161.389	181.563	201.737
Total Deuda + Capital	403.474	403.474	403.474	403.474	403.474	403.474	403.474

Costo ponderado de la deuda = $(D/A)(Kd(1-T)) = (D/A)(Kd(1-T)) =$

Kd (1-T) =	0,00%	5,28%	5,94%	6,27%	6,60%	6,93%	7,26%
Costo ponderado de la deuda =	0,00%	1,06%	1,78%	2,19%	2,64%	3,12%	3,63%

Para hallar el costo ponderado de las acciones (1 - D/A) Ks

% de las acciones =	100,00%	80,00%	70,00%	65,00%	60,00%	55,00%	50,00%
Costo ponderado de acciones =	12,00%	10,00%	9,10%	8,78%	8,40%	7,98%	7,50%

Elaboración propia	12,00%	11,06%	10,88%	10,97%	11,04%	11,09%	11,13%
--------------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

Anexo 29: Flujo de caja para 700 atenciones sin financiamiento

	Pre-operativo	nov-02	dic-02	ene-03	feb-03	mar-03	abr-03	may-03	jun-03	jul-03	ago-03	sep-03	oct-03
INGRESOS POR VENTAS		123.092	123.092	123.092	123.092	123.092	123.092	123.092	123.092	123.092	123.092	123.092	123.092
TOTAL INGRESOS	0	123.092											
EGRESOS													
PRODUCCION: MP Y ENVASES		43.082	43.082	43.082	43.082	43.082	43.082	43.082	43.082	43.082	43.082	43.082	43.082
GASTOS PROD		1.555	1.555	1.555	1.555	1.555	1.555	1.555	1.555	1.555	1.555	1.555	1.555
GASTOS DE ADMINISTRACION		40.537	40.687	40.537	40.687	40.537	40.687	40.537	40.687	40.537	40.687	40.537	40.687
GASTOS DE MARKETING		15.330	17.708	8.634	4.430	7.030	31.708	10.230	4.230	4.230	4.930	9.508	3.230
GASTOS DE VENTAS		1.130	1.130	1.130	1.130	1.130	1.130	1.130	1.130	1.130	1.130	1.130	1.130
INVERSION EN ACTIVOS FIJOS	219.028												
INVERSION EN INTANGIBLES	147.518												
INVERSION EN CAPITAL DE TRABAJO	36.927												
IMPUESTOS		6.276	5.416	8.553	9.931	9.098	656	8.010	9.999	10.050	9.761	8.255	10.339
TOTAL EGRESOS	403.474	107.910	109.578	103.491	100.815	102.432	118.818	104.544	100.683	100.584	101.145	104.067	100.023
1. FLUJO DE CAJA ECONOMICO	-403.474	15.182	13.513	19.601	22.277	20.660	4.273	18.548	22.409	22.508	21.947	19.024	23.069
FINANCIAMIENTO													
FINANCIAMIENTO 0%	0												
TOTAL INGRESOS FINANCIEROS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
AMORTIZACIONES		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
INTERESES		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ESCUDO FISCAL DE LA DEUDA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2. FLUJO DE CAJA FINANCIERO	-403.474	15.182	13.513	19.601	22.277	20.660	4.273	18.548	22.409	22.508	21.947	19.024	23.069

Elaboración propia

continúa ...

Anexo 29: Flujo de caja para 700 atenciones sin financiamiento

... viene

	Total año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
INGRESOS POR VENTAS	1.477.098	1.477.098	1.477.098	1.477.098	1.477.098	1.477.098	1.477.098
TOTAL INGRESOS	1.477.098						

EGRESOS

PRODUCCION: MP Y ENVASES	516.984	516.984	516.984	516.984	516.984	516.984	516.984
GASTOS PROD	18.660	18.660	18.660	18.660	18.660	18.660	18.660
GASTOS DE ADMINISTRACION	487.344	492.744	492.744	492.744	492.744	492.744	492.744
GASTOS DE MARKETING	121.198	110.360	109.361	108.562	107.563	106.764	105.765
GASTOS DE VENTAS	13.560	13.560	14.560	14.560	15.560	15.560	16.560

INVERSION EN ACTIVOS FIJOS					190.695		75.725
INVERSION EN INTANGIBLES							
INVERSION EN CAPITAL DE TRABAJO							

IMPUESTOS	96.344	98.193	98.193	98.465	98.464	97.315	97.315
TOTAL EGRESOS	1.254.091	1.250.502	1.250.502	1.249.975	1.440.671	1.248.028	1.323.753

1. FLUJO DE CAJA ECONOMICO	223.007	226.596	226.596	227.123	36.427	229.070	153.345
-----------------------------------	----------------	----------------	----------------	----------------	---------------	----------------	----------------

FINANCIAMIENTO 0%	0						
TOTAL INGRESOS FINANCIEROS	0						

AMORTIZACIONES	0	0	0	0	0	0	0
INTERESES	0	0	0	0	0	0	0

ESCUDO FISCAL DE LA DEUDA	0	0	0	0	0	0	0
---------------------------	---	---	---	---	---	---	---

2. FLUJO DE CAJA FINANCIERO	223.007	226.596	226.596	227.123	36.427	229.070	153.345
------------------------------------	----------------	----------------	----------------	----------------	---------------	----------------	----------------

Elaboración propia

AÑOS	VALOR RESIDUAL	FLUJO DE CAJA	
		ECONOMIC	FINANCIERO
0		(403.473,55)	(403.473,55)
1		223.007	223.007
2		226.596	226.596
3		226.596	226.596
4		227.123	227.123
5		36.427	36.427
6		229.070	229.070
7		153.345	153.345
VAN		438.489	438.489
TIR		48,71%	48,71%
Tasa de Descuento		14%	14%

Anexo 30: Flujo de caja para 700 atenciones con un 30% de financiamiento

	Pre-operativo	nov-02	dic-02	ene-03	feb-03	mar-03	abr-03	may-03	jun-03	jul-03	ago-03	sep-03	oct-03
INGRESOS POR VENTAS		123.092	123.092	123.092	123.092	123.092	123.092	123.092	123.092	123.092	123.092	123.092	123.092
TOTAL INGRESOS	0	123.092											
EGRESOS													
PRODUCCION: MP Y ENVASES		43.082	43.082	43.082	43.082	43.082	43.082	43.082	43.082	43.082	43.082	43.082	43.082
GASTOS PROD		1.555	1.555	1.555	1.555	1.555	1.555	1.555	1.555	1.555	1.555	1.555	1.555
GASTOS DE ADMINISTRACION		40.537	40.687	40.537	40.687	40.537	40.687	40.537	40.687	40.537	40.687	40.537	40.687
GASTOS DE MARKETING		15.330	17.708	8.634	4.430	7.030	31.708	10.230	4.230	4.230	4.930	9.508	3.230
GASTOS DE VENTAS		1.130	1.130	1.130	1.130	1.130	1.130	1.130	1.130	1.130	1.130	1.130	1.130
INVERSION EN ACTIVOS FIJOS	219.028												
INVERSION EN INTANGIBLES	147.518												
INVERSION EN CAPITAL DE TRABAJO	36.927												
IMPUESTOS		6.276	5.416	8.553	9.931	9.098	656	8.010	9.999	10.050	9.761	8.255	10.339
TOTAL EGRESOS	403.474	107.910	109.578	103.491	100.815	102.432	118.818	104.544	100.683	100.584	101.145	104.067	100.023
1. FLUJO DE CAJA ECONOMICO	-403.474	15.182	13.513	19.601	22.277	20.660	4.273	18.548	22.409	22.508	21.947	19.024	23.069
FINANCIAMIENTO 30%	121.042												
TOTAL INGRESOS FINANCIEROS	121.042	0											
AMORTIZACIONES		0	2.161	2.161	2.161	2.161	2.161	2.161	2.161	2.161	2.161	2.161	2.161
INTERESES		517	517	508	499	490	480	471	462	453	443	434	425
ESCUDO FISCAL DE LA DEUDA		176	176	173	170	166	163	160	157	154	151	148	144
2. FLUJO DE CAJA FINANCIERO	-282.431	14.840	11.010	17.104	19.786	18.175	1.795	16.075	19.942	20.047	19.492	16.576	20.627

Elaboración propia

continúa ...

Anexo 30: Flujo de caja para 700 atenciones con un 30% de financiamiento

... viene

	Total año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
INGRESOS POR VENTAS	1.477.098	1.477.098	1.477.098	1.477.098	1.477.098	1.477.098	1.477.098
TOTAL INGRESOS	1.477.098						

EGRESOS

PRODUCCION: MP Y ENVASES	516.984	516.984	516.984	516.984	516.984	516.984	516.984
GASTOS PROD	18.660	18.660	18.660	18.660	18.660	18.660	18.660
GASTOS DE ADMINISTRACION	487.344	492.744	492.744	492.744	492.744	492.744	492.744
GASTOS DE MARKETING	121.198	110.360	109.361	108.562	107.563	106.764	105.765
GASTOS DE VENTAS	13.560	13.560	14.560	14.560	15.560	15.560	16.560

INVERSION EN ACTIVOS FIJOS					190.695		75.725
INVERSION EN INTANGIBLES							
INVERSION EN CAPITAL DE TRABAJO							

IMPUESTOS	96.344	98.193	98.193	98.465	98.464	97.315	97.315
TOTAL EGRESOS	1.254.091	1.250.502	1.250.502	1.249.975	1.440.671	1.248.028	1.323.753

1. FLUJO DE CAJA ECONOMICO	223.007	226.596	226.596	227.123	36.427	229.070	153.345
-----------------------------------	----------------	----------------	----------------	----------------	---------------	----------------	----------------

FINANCIAMIENTO 30%	0						
TOTAL INGRESOS FINANCIEROS	0						

AMORTIZACIONES	23.776	25.938	25.938	25.938	19.453	0	0
INTERESES	5.699	4.378	3.048	1.718	416	0	0

ESCUDO FISCAL DE LA DEUDA	1.938	1.489	1.036	584	141	0	0
---------------------------	-------	-------	-------	-----	-----	---	---

2. FLUJO DE CAJA FINANCIERO	195.470	197.769	198.646	200.052	16.700	229.070	153.345
------------------------------------	----------------	----------------	----------------	----------------	---------------	----------------	----------------

Elaboración propia

AÑOS	VALOR RESIDUAL	FLUJO DE CAJA	
		ECONOMIC	FINANCIERO
0		(403.473,55)	(282.431,49)
1		223.007	195.470
2		226.596	197.769
3		226.596	198.646
4		227.123	200.052
5		36.427	16.700
6		229.070	229.070
7	-	153.345	153.345
VAN		438.489	468.055
TIR		48,71%	64,25%
Tasa de Descuento		14%	14%

Anexo 31: Flujo de caja para 700 atenciones con un financiamiento de 50%

	Pre-operativo	nov-02	dic-02	ene-03	feb-03	mar-03	abr-03	may-03	jun-03	jul-03	ago-03	sep-03	oct-03
INGRESOS POR VENTAS		123.092	123.092	123.092	123.092	123.092	123.092	123.092	123.092	123.092	123.092	123.092	123.092
TOTAL INGRESOS	0	123.092											
EGRESOS													
PRODUCCION: MATERIA PRIMA Y ENVASES		43.082	43.082	43.082	43.082	43.082	43.082	43.082	43.082	43.082	43.082	43.082	43.082
GASTOS DE PRODUCCION		1.555	1.555	1.555	1.555	1.555	1.555	1.555	1.555	1.555	1.555	1.555	1.555
GASTOS DE ADMINISTRACION		40.537	40.687	40.537	40.687	40.537	40.687	40.537	40.687	40.537	40.687	40.537	40.687
GASTOS DE MARKETING		15.330	17.708	8.634	4.430	7.030	31.708	10.230	4.230	4.230	4.930	9.508	3.230
GASTOS DE VENTAS		1.130	1.130	1.130	1.130	1.130	1.130	1.130	1.130	1.130	1.130	1.130	1.130
INVERSION EN ACTIVOS FIJOS	219.028												
INVERSION EN INTANGIBLES	147.518												
INVERSION EN CAPITAL DE TRABAJO	36.927												
IMPUESTOS		6.276	5.416	8.553	9.931	9.098	656	8.010	9.999	10.050	9.761	8.255	10.339
TOTAL EGRESOS	403.474	107.910	109.578	103.491	100.815	102.432	118.818	104.544	100.683	100.584	101.145	104.067	100.023
1. FLUJO DE CAJA ECONOMICO	-403.474	15.182	13.513	19.601	22.277	20.660	4.273	18.548	22.409	22.508	21.947	19.024	23.069
FINANCIAMIENTO													
50%	201.737												
TOTAL INGRESOS FINANCIEROS	201.737	0											
AMORTIZACIONES		0	3.602	3.602	3.602	3.602	3.602	3.602	3.602	3.602	3.602	3.602	3.602
INTERESES		862	862	847	831	816	800	785	770	754	739	724	708
ESCUDO FISCAL DE LA DEUDA		293	293	288	283	277	272	267	262	256	251	246	241
2. FLUJO DE CAJA FINANCIERO	-201.737	14.613	9.342	15.440	18.125	16.519	142	14.427	18.298	18.407	17.856	14.944	18.999

Elaboración propia

continúa ...

Anexo 31: Flujo de caja para 700 atenciones con un financiamiento de 50%

... viene

	Total año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
INGRESOS POR VENTAS	1.477.098	1.477.098	1.477.098	1.477.098	1.477.098	1.477.098	1.477.098
TOTAL INGRESOS	1.477.098						

EGRESOS

PRODUCCION: MP Y ENVASES	516.984	516.984	516.984	516.984	516.984	516.984	516.984
GASTOS PROD	18.660	18.660	18.660	18.660	18.660	18.660	18.660
GASTOS DE ADMINISTRACION	487.344	492.744	492.744	492.744	492.744	492.744	492.744
GASTOS DE MARKETING	121.198	110.360	109.361	108.562	107.563	106.764	105.765
GASTOS DE VENTAS	13.560	13.560	14.560	14.560	15.560	15.560	16.560

INVERSION EN ACTIVOS FIJOS					190.695		75.725
INVERSION EN INTANGIBLES							
INVERSION EN CAPITAL DE TRABAJO							

IMPUESTOS	96.344	98.193	98.193	98.465	98.464	97.315	97.315
TOTAL EGRESOS	1.254.091	1.250.502	1.250.502	1.249.975	1.440.671	1.248.028	1.323.753

1. FLUJO DE CAJA ECONOMICO	223.007	226.596	226.596	227.123	36.427	229.070	153.345
-----------------------------------	----------------	----------------	----------------	----------------	---------------	----------------	----------------

FINANCIAMIENTO 50%	0						
TOTAL INGRESOS FINANCIEROS	0						

AMORTIZACIONES	39.627	43.229	43.229	43.229	32.422	0	0
INTERESES	9.498	7.297	5.080	2.863	693	0	0

ESCUDO FISCAL DE LA DEUDA	3.229	2.481	1.727	973	236	0	0
---------------------------	-------	-------	-------	-----	-----	---	---

2. FLUJO DE CAJA FINANCIERO	177.112	178.551	180.014	182.004	3.548	229.070	153.345
------------------------------------	----------------	----------------	----------------	----------------	--------------	----------------	----------------

AÑOS	VAL. RESID.	FLUJO DE CAJA	
		ECONOMIC	FINANCIERO
0		(403.473,55)	(201.736,78)
1		223.007	177.112
2		226.596	178.551
3		226.596	180.014
4		227.123	182.004
5		36.427	3.548
6		229.070	229.070
7	-	153.345	153.345
VAN		438.489	487.766
TIR		48,71%	84,12%
Tasa de Descuento		14%	14%

Elaboración propia

Anexo 32: Flujo de caja para 700 atenciones con un financiamiento de 70%

	Pre-operativo	nov-02	dic-02	ene-03	feb-03	mar-03	abr-03	may-03	jun-03	jul-03	ago-03	sep-03	oct-03
INGRESOS POR VENTAS		123.092	123.092	123.092	123.092	123.092	123.092	123.092	123.092	123.092	123.092	123.092	123.092
TOTAL INGRESOS	0	123.092											
EGRESOS													
PRODUCCION: MP Y ENVASES		43.082	43.082	43.082	43.082	43.082	43.082	43.082	43.082	43.082	43.082	43.082	43.082
GASTOS PROD		1.555	1.555	1.555	1.555	1.555	1.555	1.555	1.555	1.555	1.555	1.555	1.555
GASTOS DE ADMINISTRACION		40.537	40.687	40.537	40.687	40.537	40.687	40.537	40.687	40.537	40.687	40.537	40.687
GASTOS DE MARKETING		15.330	17.708	8.634	4.430	7.030	31.708	10.230	4.230	4.230	4.930	9.508	3.230
GASTOS DE VENTAS		1.130	1.130	1.130	1.130	1.130	1.130	1.130	1.130	1.130	1.130	1.130	1.130
INVERSION EN ACTIVOS FIJOS	219.028												
INVERSION EN INTANGIBLES	147.518												
INVERSION EN CAPITAL DE TRABAJO	36.927												
IMPUESTOS		6.276	5.416	8.553	9.931	9.098	656	8.010	9.999	10.050	9.761	8.255	10.339
TOTAL EGRESOS	403.474	107.910	109.578	103.491	100.815	102.432	118.818	104.544	100.683	100.584	101.145	104.067	100.023
1. FLUJO DE CAJA ECONOMICO	-403.474	15.182	13.513	19.601	22.277	20.660	4.273	18.548	22.409	22.508	21.947	19.024	23.069
FINANCIAMIENTO													
FINANCIAMIENTO 70%	282.431												
TOTAL INGRESOS FINANCIEROS	282.431	0											
AMORTIZACIONES		0	5.043	5.043	5.043	5.043	5.043	5.043	5.043	5.043	5.043	5.043	5.043
INTERESES		1.207	1.207	1.185	1.164	1.142	1.121	1.099	1.078	1.056	1.034	1.013	991
ESCUDO FISCAL DE LA DEUDA		410	410	403	396	388	381	374	366	359	352	344	337
2. FLUJO DE CAJA FINANCIERO	-121.042	14.385	7.673	13.775	16.465	14.862	-1.510	12.779	16.654	16.767	16.220	13.312	17.371

Elaboración propia

continúa ...

Anexo 32: Flujo de caja para 700 atenciones con un financiamiento de 70%

... viene

	Total año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
INGRESOS POR VENTAS	1.477.098	1.477.098	1.477.098	1.477.098	1.477.098	1.477.098	1.477.098
TOTAL INGRESOS	1.477.098						

EGRESOS

PRODUCCION: MP Y ENVASES	516.984	516.984	516.984	516.984	516.984	516.984	516.984
GASTOS PROD	18.660	18.660	18.660	18.660	18.660	18.660	18.660
GASTOS DE ADMINISTRACION	487.344	492.744	492.744	492.744	492.744	492.744	492.744
GASTOS DE MARKETING	121.198	110.360	109.361	108.562	107.563	106.764	105.765
GASTOS DE VENTAS	13.560	13.560	14.560	14.560	15.560	15.560	16.560

INVERSION EN ACTIVOS FIJOS					190.695		75.725
INVERSION EN INTANGIBLES							
INVERSION EN CAPITAL DE TRABAJO							

IMPUESTOS	96.344	98.193	98.193	98.465	98.464	97.315	97.315
TOTAL EGRESOS	1.254.091	1.250.502	1.250.502	1.249.975	1.440.671	1.248.028	1.323.753

1. FLUJO DE CAJA ECONOMICO	223.007	226.596	226.596	227.123	36.427	229.070	153.345
-----------------------------------	----------------	----------------	----------------	----------------	---------------	----------------	----------------

FINANCIAMIENTO 70%	0						
TOTAL INGRESOS FINANCIEROS	0						

AMORTIZACIONES	55.478	60.521	60.521	60.521	45.391	0	0
INTERESES	13.297	10.215	7.112	4.009	970	0	0

ESCUDO FISCAL DE LA DEUDA	4.521	3.473	2.418	1.363	330	0	0
---------------------------	-------	-------	-------	-------	-----	---	---

2. FLUJO DE CAJA FINANCIERO	158.754	159.333	161.381	163.956	-9.603	229.070	153.345
------------------------------------	----------------	----------------	----------------	----------------	---------------	----------------	----------------

Elaboración propia

AÑOS	VAL. RESID.	FLUJO DE CAJA	
		ECONOMIC	FINANCIERO
0		(403.473,55)	(121.042,07)
1		223.007	158.754
2		226.596	159.333
3		226.596	161.381
4		227.123	163.956
5		36.427	-9.603
6		229.070	229.070
7	-	153.345	153.345
VAN		438.489	507.476
TIR		48,71%	128,96%
Tasa de Descuento		14%	14%

BIBLIOGRAFÍA

ALONZO, Roy S. "The Restaurant Business". En su: **Owning and managing a restaurant.** Chicago: Upstart Publishing Company, 1995. Cap. 1, p. 1-13.

BACA URBINA, Gabriel. "Estudio técnico". En su: **Evaluación de proyectos.** 4ª ed. México D.F.: McGraw-Hill, 2001. Cap. 3, p. 83-156.

BACA URBINA, Gabriel. "Estudio Técnico". En su: **Evaluación de proyectos.** 4ª ed. México D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores, 2001. Cap. 1, p. 1-12

BESLEY, Scott; BRIGHAM, Eugene F. "El ambiente financiero: mercados, instituciones, tasas de interés e impuestos". En su: **Fundamentos de administración financiera.** México D.F.: McGraw-Hill, 2000. Cap. 2, p. 40-92.

DAVID, Fred R. "Las estrategias en acción". En su: **Conceptos de administración estratégica.** 5ª. ed. México D.F.: Prentice-Hall, 1995. Cap. 2, p. 52-83.

DRUCKER, Peter F. "They're not employees, they're people". En: **Harvard Business Review.** US 80(2): 70-77, feb., 2002.

FILIERE GOURMANDE. "Le pain: l'aliment santé". En: **Filière Gourmande.** FR (77): 47-56, mar., 2001.

FREEMANTLE, David. "Cómo formar al personal para que resulte agradable a la clientela". En su: **Lo que les gusta a los clientes de su marca.** Madrid: Deusto, 1998. Cap. 13, p. 257-270.

---. "Contratar personal agradable a los clientes". En su: **Lo que les gusta a los clientes de su marca.** ES: Deusto, 1998. Cap. 12, p. 241-240.

HELLRIEGEL, Don; SLOCUM, John W. "Administración estratégica: fuerzas ambientales". En su: **Administración.** 7ª ed. México D.F.: International Thomson, 1998. Cap. 3, p. 83-118.

---. "Administración estratégica: planeación y elaboración de estrategias". En su: **Administración.** 7ª. ed. México D.F.: International Thomson, 1998. Cap. 5, p. 155-191.

---. "Cambios e innovaciones organizacionales". En su: **Administración.** 7ª. ed. México D.F.: International Thomson, 1998. Cap. 21, p. 752-782.

---. "Diseños organizacionales contemporáneos". En su: **Administración.** 7ª. ed. México D.F.: International Thomson, 1998. Cap. 11, p. 370-408.

---. "Diseños organizacionales tradicionales". En su: **Administración.** 7ª. ed. México D.F.: International Thomson, 1998. Cap. 10, p. 334-369.

KRAJEWSKI, Lee J.; RITZMAN, Larry P. “Administración de inventarios”. En su: **Administración de operaciones. Estrategia y análisis.** 5ª. ed. México D.F.: Prentice-Hall, 2000. Cap. 13, p. 543-594.

---. “Administración de la calidad total”. En su: **Administración de operaciones. Estrategia y análisis.** 5ª. ed. México D.F.: Prentice-Hall, 2000. Cap. 6, p. 212-244.

---. “Administración de las fuerzas de trabajo”. En su: **Administración de operaciones. Estrategia y análisis.** 5ª. ed. México D.F.: Pearson-Hall, 2000. Cap. 5, p. 165-211.

---. “Estrategia de operaciones”. En su: **Administración de operaciones. Estrategia y análisis.** 5ª. ed. México D.F.: Prentice-Hall, 2000. Cap. 2, p. 25-86.

LAMBIN, Jean-Jacques. “El plan estratégico de marketing”. En su: **Marketing estratégico.** 3ª. ed. Madrid: McGraw Hill, 1995. Cap. 14, p. 569-604.

LIDDLE, Alan J. “Second 100”. En: **Nation’s Restaurant News.** New York: 51, jul., 2001.

MALHOTRA, Naresh K. “En torno a la investigación”. En su: **Investigación de mercados. Un enfoque práctico.** 2ª. ed. México D.F.: Prentice Hall, 1996. Cap. 3, p. 84-112.

McCARTHY, Jerome E.; PERREAULT, William D. Jr. “Evaluación de oportunidades en el ambiente cambiante del marketing”. En su: **Marketing un enfoque global.** 13ª. ed. México D.F.: McGraw Hill, 2001. Cap. 4, p. 90-121.

MIRANDA, Juan José. “Aspectos financieros del proyecto”. En su: Gestión de proyectos. Bogotá: Guadalupe Ltd., 1997. Cap 7, p. 149-196.

PADILLA, Miguel; PEREZ-REYES, Ricardo; SUAREZ, Miguel. “Recursos humanos”. En su: **Construcción, implementación y puesta en marcha del hotel los Faroles de categoría 3 estrellas.** Lima: M.B.A.-Universidad San Ignacio de Loyola, 2000. Tesis para optar el grado de Master in Business Administration. Cap. 8, p. 87.

RUGGLESS, Ron. “Regional powerhouse chains”. En: **Nation’s Restaurant News.** New York: ene., 2002. p.115.

SAPAG, Chain Nassir; SAPAG, Chain Reinaldo. “El estudio de proyectos”. En su: **Preparación y evaluación de proyectos.** Santiago de Chile: McGraw-Hill, 2000. Cap. 1, p. 1-3.

THOMPSON, Arthur A. Jr.; STRICKLAND, A. J. III. “Análisis industrial y competitivo”. En su: **Administración estratégica. Conceptos y casos.** 11ª. ed. México D.F.: Irwin McGraw-Hill, 1999. Cap. 3, p. 72-105.

---. “Las tres tareas en la creación de la estrategia”. En su: **Administración estratégica. Conceptos y casos.** 11ª. ed. México D.F.: Irwin McGraw-Hill, 1999. Cap. 2, p. 28-71.

U.S. DEPARTMENT OF AGRICULTURE. Economic Research Services, Food and Rural Economics Division. "High Costs of Poor Eating Patterns in The United States" En su: America's eating habits: changes and consequences. Washington D.C.: USDA, 2000. Cap. 1, p. 5-33. (Agriculture Information Bulletin N°750).

WERTHER, William B.; DAVIS, Keith. **Administración de personal y recursos humanos**. 5ª. ed. México D.F.: McGraw-Hill, 2000. 582 páginas.

ZIGMUND, William G. "Investigación de datos secundarios en una era digital". En su: Investigación de mercados. 6ª. ed. México D.F.: Prentice Hall, 1998. Cap. 7, p. 155-190.

ZOBRIST, Duane H.; BRADFORD, Stephen L. "Derecho mercantil". En su: EE.UU.: guía empresarial. México D.F.: Carlsmith Ball Wichman Case & Ichiki, 1996. Cap. 1, p. 7-69.

---. "La inversión extranjera". En su: EE.UU. guía empresarial. México D.F.: Carlsmith Ball Wichman Case & Ichiki, 1996. Cap. 5, p. 183-208.

---. "Las entidades mercantiles y su constitución". En su: EE.UU. guía empresarial. México D.F.: Carlsmith Ball Wichman Case & Ichiki, 1996. Cap. 2, p. 70-95.

---. "Marco laboral". En su: EE.UU. guía empresarial. México D.F.: Carlsmith Ball Wichman Case & Ichiki, 1996. Cap. 4, p. 140-182.

---. "Régimen impositivo". En su: EE.UU. guía empresarial. México D.F.: Carlsmith Ball Wichman Case & Ichiki, 1996. Cap. 3, p. 96-139.

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

ADAMS, Bruce. **Lecciones para los gobiernos locales en el siglo XXI.** [en línea]. Washington D.C.: U.S. Department of State, 2000. [citado 4 abril 2002]. HTML Document. Disponible en: <http://usinfo.state.gov/journals/itdhr/0499/ijds/ijds0499.htm>

AU BON PAIN. **Catering.** [en línea]. Boston: Au Bon Pain, 2002. [citado 23 enero 2002]. HTML Document. Disponible en: https://abp.securesites.com/order_form.php

AXELSON, Bob. **Fast Casual is booming.** [en línea]. Ohio, Cleveland: Restaurant hospitality, noviembre 2001. [citado 13 febrero 2002]. HTML Document. Disponible en: <http://www.foodservicesearch.com/RestaurantHospitality/RHcoverArchive.cfm?ID=7>

BERNSTEIN, Charles. **The bagel big time.** [en línea]. New York: Chain leader, octubre 2001. [citado 30 marzo 2002]. HTML Document. Disponible en: http://infotrac.apla.galegroup.com/itw/infomark/792/454/22464029w1/purl=rc1_GBIM_0_A79513352&dyn=4!xrn_11_0_A79513352?sw_aep=mba-sil

BERTA, Dina. **Einstein buy puts Manhattan Bagel on top of New World.** [en línea]. New York: Nation's Restaurant News, junio 2001. [citado 30 marzo 2002]. HTML Document. Disponible en: http://infotrac.apla.galegroup.com/itw/infomark/792/454/22464029w1/purl=rc1_GBIM_0_A76447563&dyn=4!xrn_16_0_A76447563?sw_aep=mba-sil

BOSTON.COM. **Overview.** [en línea]. Boston: Boston.com, 2002. [citado 08 abril 2002]. HTML Document. Disponible en: <http://www.boston.com/mediakit/overview.shtml>

BOSTON GLOBE. **Circulation.** [en línea]. Boston: Boston Globe, 2002. [citado 21 febrero 2002]. Acrobat Reader Document. Disponible en: <https://bostonglobe.com/advertiser/mrktdata/bostonglobemrkt/circulation/circbk.pdf>

---. **Display rates.** [en línea]. Boston: Boston Globe, 2002. [citado 21 febrero 2002]. HTML Document. Disponible en: <https://bostonglobe.com/advertiser/display/ADRATES/index.stm>

BRENNAN, Terry. **Bagel retailer's goes in circles.** [en línea]. New York: The daily deal, febrero 2002. [citado 30 marzo 2002]. HTML Document. Disponible en: http://infotrac.apla.galegroup.com/itw/infomark/792/454/22464029w1/purl=rc1_GBIM_0_A82536290&dyn=4!xrn_4_0_A82536290?sw_aep=mba-sil

CALCAGNO, Alfredo; MANUELITO, Sandra; RYD, Gunilla. "El marco internacional: situación actual y perspectivas para el 2002". En: **Proyecciones Latinoamericanas 2001-2002.** [en línea]. Santiago de Chile, enero, 2002. [citado 3 febrero 2002]. Adobe Acrobat Document. Disponible en: <http://www.eclac.cl/publicaciones/Estadisticas/8/LCL1688/lc1688e.pdf>

CARR, Coeli. **Supermarkets can catch fast-casual diners.** [en línea]. New York: Fairchild publications, abril 2001. [citado 20 febrero 2002]. HTML Document. Disponible en:

http://infotrac.apla.galegroup.com/itw/infomark/357/909/19860882w5/purl=rc1_GBIM_0_A74572624&dyn=10!xrn_15_0_A74572624?sw_aep=mba-sil

CENTRAL INTELLIGENCE AGENCY. **The World Factbook 2001.** [en línea]. Washington D.C.: CIA, 2001. [citado 27 marzo 2002]. HTML Document. Disponible en:

<http://www.odci.gov/cia/publications/factbook/index.html>

CITY OF CAMBRIDGE. **Demographic & socio-economic statistics.** [en línea]. Cambridge: Cambridge community development department, diciembre 2001. [citado 17 enero 2002]. Acrobat reader Document. Disponible en:

<http://www.ci.cambridge.ma.us/~CDD/data/2001cambridgeprofile.pdf>

COONTZ, Stephanie; **La situación actual de la familia estadounidense.** [en línea]. Washington D.C.: U.S. Department of State, 2002. [citado 4 abril 2002]. HTML Document. Disponible en: <http://usinfo.state.gov/journals/itsv/0101/ijss/scoontz.htm>

CORNER BAKERY. **Catering.** [en línea]. Texas, Dallas: Brinker international, 2002. [citado 23 enero 2002]. HTML Document. Disponible en:

<http://www.cornerbakery.com/catering/catering.asp?cat=57&name=Breakfast>

DEGUATE. **El modelo de las 5 fuerzas de Porter.** [en línea]. Guatemala: Deguate, 2002. [citado 26 marzo 2002]. HTML Document. Disponible en:

<http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk16.htm>

DOSS, Loris. **Sub standard no longer: Subway rolls unit design upgrade; New look aimed at turning nation's biggest chain into stylish, fast-casual player.** [en línea]. New York: Nation's Restaurant News, marzo 2002. [citado 30 marzo 2002]. HTML Document. Disponible en:

http://infotrac.apla.galegroup.com/itw/infomark/792/454/22464029w1/purl=rc1_GBIM_0_A83744691&dyn=17!xrn_2_0_A83744691?sw_aep=mba-sil

DOWNEY, Pamela; ELAM, Bernard; HENNESSY, Katie. **Fast-Casual: raising the bar on QSR?** [en línea]. New York, Port Washington: NPD Foodworld, 2002. [citado 12 febrero 2002]. HTML Document. Disponible en:

http://www.npdfoodworld.com/foodServlet?nextpage=trend_article18.html

EBERL, Gabriele. **Quickservice restaurant - visits in the european mirror.** [en línea]. New York, Port Washington: NPD Foodworld, 2002. [citado 12 febrero 2002]. HTML Document. Disponible en:

http://www.npdfoodworld.com/foodServlet?nextpage=trend_article23.html

EINSTEIN NOAH BAGEL CORP. **Company stuff.** [en línea]. New York: Einstein Noah Bagel corp., marzo 2002. [citado 30 marzo 2002]. HTML Document. Disponible en: <http://www.einsteinbros.com/corp/corp.html>

FAIRFIELD COUNTY BUSINESS JOURNAL. **Fast-casual**. [en línea]. New York: Westfair communications, abril 2001. [citado 19 febrero 2002]. HTML Document. Disponible en:

http://infotrac.apla.galegroup.com/itw/infomark/17/105/20766710w4/purl=rc1_GBIM_0_A75102639&dyn=3!xrn_14_0_A75102639?sw_aep=mba-sil

FINANCIAL TIMES. **Market interactive charting**. [en línea]. Londres: Financial Times, marzo 2002. [citado 29 marzo 2002]. HTML Document. Disponible en:

<http://mwprices.ft.com/custom/ft-com/interactivecharting.asp?osymb=PNRA&ocountrycode=US&ftsit=FTCOM&colMode=&symb=PNRA&countrycode=US&searchtype=equity&time=2yr&freq=1dy&compidx=aaaaa%3A0&indName=aaaaa%7E0&sid=148138&x=39&y=8>

FOLGADO, Edgar. **Concise manual for the entrepreneur**. [en línea]. s.n., septiembre, 2001. [citado 30 marzo 2002]. HTML Document. Disponible en:

http://thebook.folgadofamily.com/default_m14.htm

GARDYN, Rebecca. **What's cooking?** [en línea]. New York: American Demographics, marzo 2002. [citado 26 marzo 2002]. HTML Document. Disponible en:

http://www.inside.com/product/product.asp?ACTION=MEDIAPASS&PF_ID=7BF3DB36-4B0C-41E0-BC3C-4267ACD8270A&CONTENT=Article

GVA THOMPSON DOYLE HENNESSEY & EVEREST. **Available properties**. [en línea]. Boston: GVA Thompson Doyle Hennessey & Everest, 2002. [citado 2 abril 2002]. HTML Document. Disponible en:

<http://www.gvaboston.com/Properties/properties.htm>

HICKAM, Andrea; SALADIN, Amanda; TRAVIS, Julie; DESAI, Priti. **How was restaurant performance impacted in September 2001**. [en línea]. New York, Port Washington: NPD Foodworld, 2002. [citado 4 abril 2002]. HTML Document. Disponible en:

http://www.npdfoodworld.com/foodServlet?nextpage=trend_article27.html

MASSACHUSETTS BAY TRANSPORTATION AUTHORITY. **Advertising with the MBTA**. [en línea]. Boston: Massachusetts Bay Transportation Authority, 2000. [citado 24 febrero 2002]. HTML Document. Disponible en:

<http://www.mbta.com/newsinfo/geninfo/tadv/>

---. **Profile**. [en línea]. Boston: Massachusetts Bay Transportation Authority, 2000. [citado 24 febrero 2002]. HTML Document. Disponible en:

<http://www.mbta.com/profile/index.cfm>

MSN HOME ADVISOR. **“Cambridge, MA – Cambridge – Cambridgeport”**. En: Neighborhood details. [en línea]. Washington, Redmond: Microsoft Corporation, 2001. [citado 16 diciembre 2001]. HTML Document. Disponible en:

http://homeadvisor.msn.com/PickAPlace/nf_Details.asp?search=1&zip=02139

---. **Cambridge, MA – Cambridge – Porter Square**. En: Neighborhood details. [en línea]. Washington, Redmond: Microsoft Corporation, 2001. [citado 16 diciembre 2001]. HTML Document. Disponible en:

http://homeadvisor.msn.com/PickAPlace/nf_Details.asp?search=1&zip=02140

---. **Cambridge, MA – Cambridge – Kendall Square**. En: Neighborhood details. [en línea]. Washington, Redmond: Microsoft Corporation, 2001. [citado 16 diciembre 2001]. HTML Document. Disponible en:

http://homeadvisor.msn.com/PickAPlace/nf_Details.asp?search=1&zip=02141

---. **Cambridge, MA – Cambridge – Kendall Square**. En: Neighborhood details. [en línea]. Washington, Redmond: Microsoft Corporation, 2001. [citado 16 diciembre 2001]. HTML Document. Disponible en:

http://homeadvisor.msn.com/PickAPlace/nf_Details.asp?search=1&zip=02142

---. **Dallas, TX – West End, design district**. En: Neighborhood details. [en línea]. Washington, Redmond: Microsoft Corporation, 2001. [citado 17 abril 2002]. HTML Document. Disponible en:

http://homeadvisor.msn.com/PickAPlace/nf_Details.aspx?cS=TX&cR=p%3A1920& cmbNF_2=1& cmbNF_3=0& cmbNF_9=0&chk1=&chk2=&ix=1®ion=p%3A1920&save=0&state=TX&search=1& cmbNF_0=0& cmbNF_1=0& cmbNF_4=0& cmbNF_5=0& cmbNF_6=0& cmbNF_7=0& cmbNF_8=0&zip=75207

---. **Cambridge, MA – Cambridge – Porter Square**. En: PRIZM Demographic Group. Bohemian mix. [en línea]. Washington, Redmond: Microsoft Corporation, 2001. [citado 16 diciembre 2001]. HTML Document. Disponible en:

<http://homeadvisor.msn.com/pickaplace/demographicdetail.asp?zip=02140&id=10&NHname=Cambridge%20-%20Porter%20Sq.%2C%20N.%20Cambridge%20%2802140%29&county=Middlesex&state=MA&sregion=p%3A1120>

---. **Cambridge, MA – Cambridge – Porter Square**. En: PRIZM Demographic Group. Inner cities. [en línea]. Washington, Redmond: Microsoft Corporation, 2001. [citado 16 diciembre 2001]. HTML Document. Disponible en:

<http://homeadvisor.msn.com/pickaplace/demographicdetail.asp?zip=02140&id=47&NHname=Cambridge%20-%20Porter%20Sq.%2C%20N.%20Cambridge%20%2802140%29&county=Middlesex&state=MA&sregion=p%3A1120>

---. **Cambridge, MA – Cambridge – Porter Square**. En: PRIZM Demographic Group. Urban achievers. [en línea]. Washington, Redmond: Microsoft Corporation, 2001. [citado 16 diciembre 2001]. HTML Document. Disponible en:

<http://homeadvisor.msn.com/pickaplace/demographicdetail.asp?zip=02140&id=27&NHname=Cambridge%20-%20Porter%20Sq.%2C%20N.%20Cambridge%20%2802140%29&county=Middlesex&state=MA&sregion=p%3A1120>

---. **“Cambridge, MA – Cambridge – Porter Square”**. En: **PRIZM Demographic Group. Young literati**. [en línea]. Washington, Redmond: Microsoft Corporation, 2001. [citado 16 diciembre 2001]. HTML Document. Disponible en:
<http://homeadvisor.msn.com/pickaplace/demographicdetail.asp?id=8&NHName=Cambri dge+%2D+Porter+Sq%2E%2C+N%2E+Cambridge+%2802140%29&Zip=02140&County=Middlesex&State=MA&sRegion=p%3A1120&src=nf>

NASDAQ. **Quote**. [en línea]. New York: Nasdaq, marzo 2002. [citado 30 marzo 2002]. HTML Document. Disponible en:
<http://quotes.nasdaq.com/quote.dll?page=charting&mode=basics&symbol=WFMI%60&selected=WFMI%60&chart=4&elem=0>

NATIONAL RESTAURANT ASSOCIATION. **2002 Pocket factbook**. [en línea]. Washington D.C.: National Restaurant Association, 2002. [citado 6 abril 2002]. Acrobat Reader Document. Disponible en:
http://www.restaurant.org/pdfs/pocket_factbook_2002.pdf

---. **2002 Restaurant industry Forecast preview – Overview**. [en línea]. Washington D.C.: National Restaurant Association, 2002. [citado 12 enero 2002]. HTML Document. Disponible en:
http://www.restaurant.org/research/forecast_overview.cfm

---. **Industry at a glance**. [en línea]. Washington D.C.: National Restaurant Association, 2002. [citado 6 abril 2002]. HTML Document. Disponible en:
http://www.restaurant.org/research/ind_glance.cfm

---. **Restaurants are a cornerstone of the Economy**. [en línea]. Washington D.C.: National Restaurant Association, 2002. [citado 18 febrero 2002]. HTML Document. Disponible en:
<http://www.restaurant.org/cornerstone/economy.cfm>

---. **Who's who: job and career possibilities in the restaurant business**. [en línea]. Washington D.C.: National Restaurant Association, 2002. [citado 15 marzo 2002]. HTML Document. Disponible en:
<http://www.restaurant.org/careers/whoswho.cfm#busperson>

NPD FOODWORLD. **Long-term consumer trends support restaurant growth**. [en línea]. New York, Port Washington: NPD Foodworld, 2002. [citado 18 febrero 2002]. HTML Document. Disponible en:
http://www.npdfoodworld.com/foodServlet?nextpage=trend_article2.html

---. **NPD Foodworld introduces the food safety monitor**. [en línea]. New York, Port Washington: NPD Foodworld, 2002. [citado 12 febrero 2002]. HTML Document. Disponible en:
http://www.npdfoodworld.com/foodServlet?nextpage=trend_article21.html

---. **Time is at a premium in US**. [en línea]. New York, Port Washington: NPD Foodworld, 2002. [citado 18 febrero 2002]. HTML Document. Disponible en:
http://www.npdfoodworld.com/foodServlet?nextpage=trend_article6.html

NUA. **How Many online? US & Canada.** [en línea]. Irlanda, Dublin: NUA, agosto 2001. [citado 08 diciembre 2001]. HTML Document. Disponible en: http://www.nua.ie/surveys/how_many_online/n_america.html

PANERA BREAD CO. **Fact sheet.** [en línea]. Missouri, Richmond Heights: Panera Bread Co., enero 2002. [citado 29 enero 2002]. Adobe Acrobat Document. Disponible en: http://www.panerabread.com/media/pr_media_kit.pdf

PREWITT, Milford. **Fast-casual niche serves best of both worlds.** [en línea]. New York: Lebar-Friedman, abril 2001. [citado 20 febrero 2002]. HTML Document. Disponible en: http://infotrac.apla.galegroup.com/itw/infomark/357/909/19860882w5/purl=rc1_GBIM_0_A73328555&dyn=10!xrn_17_0_A73328555?sw_aep=mba-sil

QUICK SERVICE RESTAURANT MAGAZINE. **Segment leaders.** [en línea]. North Carolina, Durham: QSR Magazine, 2002. [citado 19 febrero 2002]. HTML Document. Disponible en: http://www.qsrmagazine.com/qsr50/2001/charts/segment_leaders.html

---. **Top 50 chains by systemwide sales.** [en línea]. North Carolina, Durham: QSR Magazine, 2002. [citado 19 febrero 2002]. HTML Document. Disponible en: http://www.qsrmagazine.com/qsr50/2001/charts/systemwide_sales.html

RBC CAPITAL MARKET. **Company report: Jack in the Box Inc.** [en línea]. Minnesota: RBC Capital Market, marzo 2002. [citado 13 abril 2002]. HTML Document. Disponible en: http://galenet.galegroup.com/servlet/BCRC/hits?c=1&code=sic&year2=&year1=&comp=Jack+in+the+Box+Inc.&secondary=false&month2=&month1=&docNum=J8420549&companyType=all&day2=&day1=&bConts=1001&contents=&tab=tab_ir&origSearch=false&ticker=JBX&t=KW&s=1&r=d&o=DocTitle&n=25&l=di&locID=mba-sil&CO=jack+in+the+box

RBC CAPITAL MARKET. **Company report: Panera Bread Co.** [en línea]. Minnesota: RBC Capital Market, marzo 2002. [citado 13 abril 2002]. HTML Document. Disponible en: http://galenet.galegroup.com/servlet/BCRC/hits?c=1&code=sic&year2=&year1=&comp=Panera+Bread+Co.&secondary=false&month2=&month1=&docNum=J8420790&companyType=all&day2=&day1=&bConts=1001&contents=&tab=tab_ir&origSearch=false&ticker=PNRA&t=KW&s=1&r=d&o=DocTitle&n=25&l=di&locID=mba-sil&CO=Panera+Bread

RICE, George D. **Marketing to your employees: employee satisfaction. The new paradigm.** [en línea]. New York, Port Washington: NPD Foodworld, 2002. [citado 12 febrero 2002]. HTML Document. Disponible en: http://www.npdfoodworld.com/foodServlet?nextpage=trend_article19.html

---. **Marketing to your employees: the cost of employee turnover.** [en línea]. New York, Port Washington: NPD Foodworld, 2002. [citado 12 febrero 2002]. HTML Document. Disponible en: http://www.npdfoodworld.com/foodServlet?nextpage=trend_article28.html

RUGGLESS, Ron. **Cafe Express, Wendy's take fast-casual approach.** [en línea]. New York: Nation's Restaurant News, febrero 2002. [citado 30 marzo 2002]. HTML Document. Disponible en:

http://infotrac.apla.galegroup.com/itw/infomark/792/454/22464029w1/purl=rc1_GBIM_0_A83375572&dyn=17!xrn_4_0_A83375572?sw_aep=mba-sil

SAHYOUN, Nadine R.; LENTZNER, Harold; HOYERT, Donna; ROBINSON, Kristen N. "Trends in causes of Death among the Elderly". En: **Trends in Health and Aging.** [en línea]. Atlanta: Centres for disease control and prevention, marzo 2001. [citado 14 marzo 2002]. Adobe Acrobat Document. Disponible en:

<http://www.cdc.gov/nchs/data/agingtrends/01death.pdf>

SANDELMAN & ASSOCIATES, Inc. **A portrait of fast-casual dining.** [en línea]. California, Villa Park: Sandelman & Associates, Inc, agosto 2001. [citado 19 febrero 2002]. Acrobat reader document. Disponible en:

http://www.sandelman.com/sa_pages/summer01.pdf

SCHLOTZKY'S DELI. **Deli.** [en línea]. Texas, Austin: Schlotzky's Deli, marzo 2002. [citado 30 marzo 2002]. HTML Document. Disponible en: <http://schlotzskys.know-where.com/schlotzskys/>

SEISUN, Dennis; ARMATA, Kevin F. **Trends, Trends, Trends.** [en línea]. Georgia, Stockbridge: E-Foods, 1998. [citado 8 octubre 2001]. HTML Document. Disponible en:

<http://www.efoods.com/scoutpages/offsite.asp?url=http://www.opta-food.com/trends/2trends.html>

SISTEMA DE INFORMACIÓN EMPRESARIAL MEXICANO. **Tendencias de mercados. Información teórica sobre investigación de mercados.** [en línea]. México: Sistema de Información Empresarial Mexicano, 2000. [citado 28 marzo 2002]. HTML Document. Disponible en:

<http://www.siem.gob.mx/siem2000/spyme/mercados/info/curso.html#naturaleza>

SUBWAY. **Local stores. Our menu.** [en línea]. Massachussets, West Newton: Subway, 2002. [citado 23 enero 2002]. HTML Document. Disponible en:

http://www.local.subway.com/FrWeb/FRWeb_menu_US_CAN.asp?Store_number=18688&satellite_number=0&Master_Store=18688&Master_satellite=0&CountryCode=USA&fax_order=no&feedback=yes

THE FEDERAL RESERVE BOARD. **Monetary policy and the economic outlook.** [en línea]. Washington D.C.: The Federal Reserve Board, 2001. [citado 27 marzo 2002]. HTML Document. Disponible en:

<http://www.federalreserve.gov/boarddocs/hh/2002/February/ReportSection1.htm>

THE INTERNATIONAL DAIRY-DELI-BAKERY ASSOCIATION'S. **What's in store 2002 trends analysis.** [en línea]. Wisconsin, Madison: IDDBA, 2002. [citado 19 febrero 2002]. HTML Document. Disponible en: <http://www.iddba.org/prwisff.htm>

U.S. DEPARTMENT OF AGRICULTURE. **USDA's food guide pyramid booklet.** [en línea]. Washington D.C.: USDA. Center for nutrition policy and promotion, 1996. [citado 2 diciembre 2002]. HTML Document. Disponible en: http://www.pueblo.gsa.gov/cic_text/food/food-pyramid/main.htm

U.S. DEPARTMENT OF LABOR. **Chefs, cooks, and food preparation workers.** [en línea]. Washington D.C.: BLS, 2002. [citado 31 marzo 2002]. HTML Document. Disponible en: <http://www.bls.gov/oco/ocos161.htm>

---. **Food and beverage serving and related workers.** [en línea]. Washington D.C.: BLS, 2002. [citado 31 marzo 2002]. HTML Document. Disponible en: <http://www.bls.gov/oco/ocos162.htm>

---. **Food service managers.** [en línea]. Washington D.C.: BLS, 2002. [citado 31 marzo 2002]. HTML Document. Disponible en: <http://www.bls.gov/oco/ocos024.htm>

U.S. BUREAU OF LABOR STATISTICS. **Metropolitan area at a glance–Boston, MA.** [en línea]. Boston: BLS, marzo 2002. [citado 30 marzo 2002]. HTML Document. Disponible en: http://www.bls.gov/eag/eag.ma_boston.htm

U.S. BUREAU OF LABOR STATISTICS. **The employment situation: February 2002.** [en línea]. Washington D.C.: BLS, marzo 2002. [citado 30 marzo 2002]. HTML Document. Disponible en: <http://www.bls.gov/news.release/empsit.nr0.htm>

WHOLE FOODS MARKET. **Company facts.** [en línea]. Texas, Austin: Whole Foods Market, marzo 2002. [citado 30 marzo 2002]. HTML Document. Disponible en: <http://www.wholefoodsmarket.com/company/facts.html>