



UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

PROGRAMA ACADÉMICO DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN

Proyecto de concentrado de café con sabor a frutas naturales: Cafru-it Perú

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Para optar por el grado de bachiller en Contabilidad y Administración

AUTOR(ES)

Avalos Acosta, Susan (0000-0003-0753-6708)

Castilla Bravo, Ethel Elena (0000-0003-0251-1114)

Gutiérrez Cáceres, Luigi Valentino (0000-0003-3164-1954)

Huarcaya Acosta, Lizardo Giampier (0000-0003-4127-4203)

Quispe Chumpitaz, Elias Antonio (0000-0001-8517-8147)

ASESOR

Rojas Plasencia, Karina Milagros (0000-0001-9324-9478)

Lima, 28 de Noviembre de 2019

DEDICATORIA

El presente trabajo va dedicado a Selena Gómez, Ariana Grande y Taylor Swift, y en general a todas las celebrities que me dieron su apoyo a lo largo de mi travesía universitaria, pero sobre todo a Taylor Swift.

AGRADECIMIENTOS

A nuestros familiares, por todo el apoyo que nos brindaron a lo largo de nuestra carrera. A todos y cada uno de los docentes de la carrera de Contabilidad y Administración, quienes de alguna manera supieron brindarnos su amplio repertorio de conocimientos y experiencias. Y un agradecimiento especial a nuestra profesora y asesora Karina Rojas por guiarnos continuamente para conseguir el éxito en el presente trabajo de investigación.

RESUMEN

El precio promedio del café se ha incrementado en los últimos años. En el 2018 el precio aumentó hasta en un 8% y se estima un alza adicional de 6% para los siguientes años. Pese a ello, el consumo interno del café también ha aumentado constantemente, teniendo un crecimiento en la frecuencia de compra del café de hasta 22 veces más en el 2018. Los estudios revelan que el incremento en su consumo se debe a que los amantes del café cuentan con mayor poder adquisitivo y además han optado por dar inicio a la búsqueda de un sabor distinto al café tradicional.

Atendiendo a esta necesidad de los consumidores de café nace ***Cafru-it***, un concentrado de café mezclado con fruta natural. Como propuesta de valor, ***Cafru-it*** ofrece a los consumidores de café un sabor totalmente natural, pues es elaborado a base de granos de café cuzqueño y frutas, las cuales son naranja, durazno y mango. Por otro lado, su consumo es beneficioso para salud por las propiedades de los insumos utilizados para su producción, además de ser un producto *eco-friendly*, ya que los envases son elaborados de vidrio reciclado y pueden ser reutilizados.

El público objetivo está compuesto por las personas amantes del café que se encuentran en la búsqueda de nuevos sabores y que son estudiantes universitarios o que trabajan en oficinas. Los canales por los cuales ***Cafru-it*** se acercará a su público son: redes sociales, página web, ferias ecológicas, venta directa y delivery.

Palabras clave: producto natural; café frutado; nuevo sabor; *eco-friendly*

Natural fruit flavored coffee concentrate project: Cafru-it Perú

ABSTRACT

The average price of coffee has increased in recent years. In 2018, the price increased up to 8% and an additional increase of 6% is estimated for the following years. In spite of it, the internal consumption of coffee has also increased steadily, having a growth in the frequency of coffee purchase up to 22 times more in 2018. Studies reveal that the increase in its consumption is due to coffee lovers have greater purchasing power and they have also chosen to start the search for a different flavor than traditional coffee.

In response to this need for coffee consumers, *Cafru-it* is born, a coffee concentrate mixed with natural fruit. As a value proposition, offered to coffee consumers a totally natural flavor, because *Cafru-it* is made from coffee beans from Cusco and fruits, which are orange, peach and mango. On the other hand, its consumption is beneficial for health due to the properties of the supplies used for its production, in addition to being an eco-friendly product, because the bottles are made of recycled glass and can be reused.

The customer segments is composed by coffee lovers who are in search of new flavors and who are university students or who work in offices. The channels through which *Cafru-it* will approach its customers are: social networks, website, ecological fairs, direct sales and delivery.

Keywords: natural product; fruity coffee; new flavor; eco-friendly

TABLA DE CONTENIDOS

| | |
|--|------------|
| 1. FUNDAMENTOS INICIALES..... | 1 |
| 1.1. Equipo de trabajo | 1 |
| 1.1.1. Descripción de las funciones y roles a asumir por cada integrante | 1 |
| 1.2. Proceso de Ideación..... | 3 |
| 1.2.1. Business Model Canvas del proyecto | 3 |
| 1.2.2. Explicación del modelo de negocio..... | 4 |
| 1.2.3. Justificación de la escalabilidad del negocio elegido | 7 |
| 2. VALIDACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO | 8 |
| 2.1. Descripción del problema que asumimos tiene el segmento o usuario..... | 8 |
| 2.1.1. Diseño y desarrollo de experimentos que validen la existencia del problema..... | 8 |
| 2.1.2. Análisis e interpretación de los resultados..... | 12 |
| 2.2. Descripción del segmento de cliente o usuario al que va dirigido | 13 |
| 2.2.1. Determinación del tamaño de mercado | 16 |
| 2.3. Descripción de la solución propuesta..... | 24 |
| 2.3.1. Planteamiento de las hipótesis del modelo de negocio..... | 32 |
| 2.3.2. Diseño y desarrollo de experimentos que validen el modelo de negocio propuesto..... | 36 |
| 2.3.3. Interpretación y análisis de los resultados y métricas a evaluar | 57 |
| 2.3.4. Aprendizaje de las validaciones..... | 83 |
| 3. DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIO | 87 |
| 3.1. Planificación estratégica..... | 87 |
| 3.1.1. Declaraciones de misión y visión | 87 |
| 3.1.2. Análisis externo | 88 |
| 3.1.3. Análisis interno..... | 101 |
| 3.1.4. Análisis DAFO detallado de los diferentes módulos del modelo de negocio..... | 106 |
| 3.1.5. Formalización de la empresa | 113 |
| 3.1.6. Diagrama de Gantt de las metas propuestas | 116 |
| 4. CONCIERGE | 117 |
| 4.1. Plan de ejecución del concierto | 117 |
| 4.1.1. Diseño de los experimentos, incluyendo las métricas a utilizar | 117 |

| | | |
|--------|--|-----|
| 4.1.2. | Interpretación y análisis de los resultados y métricas a evaluar | 128 |
| 4.1.3. | Aprendizaje del concierge | 140 |
| 4.1.4. | Proyección de ventas | 141 |
| 4.2. | Plan operacional | 149 |
| 4.2.1. | Cadena de valor | 149 |
| 4.2.2. | Procesos | 153 |
| 4.2.3. | Producción | 164 |
| 4.2.4. | Presupuesto de plan operacional..... | 183 |
| 4.3. | Plan de recursos humanos | 197 |
| 4.3.1. | Estructura organizacional: Organigrama | 197 |
| 4.3.2. | Descripción de los puestos de trabajo identificados incluyendo líneas jerárquicas y tramos de control (Job Description) | 197 |
| 4.3.3. | Determinación del personal requerido..... | 204 |
| 4.3.4. | Presupuesto de recursos humanos de los primeros 3 años | 210 |
| 4.4. | Plan de marketing..... | 215 |
| 4.4.1. | Estrategias de marketing (offline y online)..... | 215 |
| 4.4.2. | Presupuesto de marketing del proyecto | 238 |
| 4.5. | Plan de responsabilidad social empresarial | 241 |
| 4.5.1. | Matriz de acciones alineadas de los GI vs emprendimiento..... | 241 |
| 4.5.2. | Plan de acciones de responsabilidad social corporativa para los grupos de interés principales (corto, mediano y largo plazo) | 244 |
| 4.5.3. | Presupuesto del plan de responsabilidad social empresarial de los primeros 3 años | 246 |
| 4.6. | Plan financiero..... | 249 |
| 4.6.1. | Identificación y justificación de ingresos y egresos | 249 |
| 4.6.2. | Inversiones..... | 257 |
| 4.6.3. | Estados financieros del proyecto | 258 |
| 4.6.4. | Indicadores financieros..... | 271 |
| 4.6.5. | Análisis de los estados financieros | 277 |
| 4.7. | Financiamiento | 278 |
| 4.7.1. | Identificación y justificación de modelos de financiación propuestos | 278 |
| 4.7.2. | Cálculo del valor del emprendimiento..... | 280 |

| | |
|--|------------|
| 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 283 |
| 6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 285 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 1. Cuadro de funciones y roles a asumir | 1 |
| Tabla 2. Hipótesis del problema | 9 |
| Tabla 3. Guía de Entrevistas para universitarios | 10 |
| Tabla 4. Guía de Entrevistas para personas que trabajan | 11 |
| Tabla 5. Mapa de Empatía de personas que trabajan..... | 13 |
| Tabla 6. Tabla de insights de las personas que trabajan..... | 14 |
| Tabla 7. Mapa de Empatía de universitarios..... | 15 |
| Tabla 8. Tabla de insights de los universitarios | 15 |
| Tabla 9. Lima Metropolitana: Población en edad de trabajar según condición de actividad . | 17 |
| Tabla 10. Número de alumnos/as matriculados en universidades privadas 2017..... | 21 |
| Tabla 11. Tamaño de mercado en términos monetarios..... | 24 |
| Tabla 12. Valor nutricional de los insumos..... | 26 |
| Tabla 13. Tabla de Propuestas de Experimentos..... | 32 |
| Tabla 14. Validación de la Hipótesis 1..... | 36 |
| Tabla 15. Guía de entrevista para validación del problema..... | 37 |
| Tabla 16. Validación de la Hipótesis 2..... | 38 |
| Tabla 17. Validación de la Hipótesis 3..... | 39 |
| Tabla 18. Validación de la Hipótesis 4..... | 40 |
| Tabla 19. Validación de la Hipótesis 5..... | 42 |
| Tabla 20. Validación de la Hipótesis 6..... | 42 |
| Tabla 21. Validación de la Hipótesis 7..... | 46 |
| Tabla 22. Validación de la Hipótesis 8..... | 47 |
| Tabla 23. Validación de la Hipótesis 9..... | 48 |
| Tabla 24. Validación de la Hipótesis 10..... | 48 |
| Tabla 25. Validación de la Hipótesis 11..... | 50 |
| Tabla 26. Validación de la Hipótesis 12..... | 51 |
| Tabla 27. Validación de la Hipótesis 13..... | 52 |
| Tabla 28. Validación de la Hipótesis 14..... | 54 |
| Tabla 29. Validación de la Hipótesis 15..... | 55 |

| | |
|---|-----|
| Tabla 30. Matriz POAM - Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio | 97 |
| Tabla 31. Matriz de los competidores..... | 98 |
| Tabla 32. Matriz PCI..... | 104 |
| Tabla 33. Hoja de Trabajo FODA..... | 106 |
| Tabla 34. Matriz FODA..... | 107 |
| Tabla 35. Requisitos para la formalización de la empresa..... | 114 |
| Tabla 36. Lista de Actividades..... | 116 |
| Tabla 37. Ventas totales realizadas mediante redes sociales..... | 130 |
| Tabla 38. Ventas totales realizadas mediante ferias..... | 133 |
| Tabla 39. Ventas totales realizadas mediante venta directa..... | 139 |
| Tabla 40. Ventas totales realizadas mediante todos los canales..... | 140 |
| Tabla 41. Pronóstico de ventas del primer año en unidades..... | 141 |
| Tabla 42. Variación porcentual de las ventas del concierge..... | 142 |
| Tabla 43. Pronóstico de ventas del primer año (precios)..... | 143 |
| Tabla 44. Pronóstico de ventas del primer año - en soles..... | 143 |
| Tabla 45. Pronóstico de ventas del segundo año en unidades..... | 144 |
| Tabla 46. Pronóstico de ventas del segundo año (precios)..... | 145 |
| Tabla 47. Pronóstico de ventas del segundo año - en soles..... | 145 |
| Tabla 48. Pronóstico de ventas del tercer año en unidades..... | 146 |
| Tabla 49. Pronóstico de ventas del tercer año (precios)..... | 147 |
| Tabla 50. Pronóstico de ventas del tercer año - en soles..... | 147 |
| Tabla 51. Resultados de las combinaciones de los criterios de una ventaja competitiva sostenible 150 | |
| Tabla 52. Análisis del potencial de las actividades primarias para crear valor..... | 151 |
| Tabla 53. Análisis del potencial de las actividades de apoyo para crear valor..... | 152 |
| Tabla 54. Compras totales para Cafru-it sabor naranja..... | 164 |
| Tabla 55. Compras totales para Cafru-it sabor durazno..... | 165 |
| Tabla 56. Compras totales para Cafru-it sabor mango..... | 165 |
| Tabla 57. Compras totales para Cafru-it de Pack por 3 unidades, cada unidad de un sabor..... | 166 |
| Tabla 58. Proveedor de mango..... | 170 |
| Tabla 59. Proveedor de naranja..... | 171 |

| | |
|--|-----|
| Tabla 60. Proveedor de durazno | 172 |
| Tabla 61. Proveedor de café..... | 173 |
| Tabla 62. Proveedor de preservantes | 174 |
| Tabla 63. Proveedor de envases..... | 174 |
| Tabla 64. Proveedor de etiquetas | 176 |
| Tabla 65. Equipos y herramientas para el área de producción..... | 176 |
| Tabla 68. Muebles y enseres para el área administrativa..... | 180 |
| Tabla 66. Vehículos y Transporte..... | 181 |
| Tabla 67. Equipos para el área administrativa..... | 182 |
| Tabla 69. Producción mensual del primer año - en unidades | 184 |
| Tabla 70. Costo unitario de Cafru-it del primer año | 184 |
| Tabla 71. Pronóstico de compras del primer año - en soles..... | 185 |
| Tabla 72. Producción mensual del segundo año - en unidades..... | 186 |
| Tabla 73. Costo unitario de Cafru-it del segundo año | 186 |
| Tabla 74. Pronóstico de compras del segundo año - en soles..... | 187 |
| Tabla 75. Producción mensual del tercer año - en unidades..... | 188 |
| Tabla 76. Costo unitario de Cafru-it del tercer año | 188 |
| Tabla 77. Pronóstico de compras del tercer año - en soles | 189 |
| Tabla 78. Inversión inicial de propiedad, planta y equipo..... | 190 |
| Tabla 79. Costos fijos | 194 |
| Tabla 80. Pronóstico de ventas anuales por redes sociales..... | 195 |
| Tabla 81. Cálculos del costo unitario del delivery..... | 195 |
| Tabla 82. Pronóstico de gasto por delivery - en soles..... | 196 |
| Tabla 83. Descripción del puesto de Administrador..... | 198 |
| Tabla 84. Descripción del puesto de Jefe de Producción..... | 199 |
| Tabla 85. Descripción del puesto de Jefe Comercial..... | 200 |
| Tabla 86. Descripción del puesto de Operario..... | 201 |
| Tabla 87. Descripción del puesto de Vendedores | 202 |
| Tabla 88. Descripción del puesto de Motorizado | 203 |
| Tabla 89. Presupuesto de recursos humanos del año 1 | 210 |
| Tabla 90. Presupuesto de recursos humanos del año 2..... | 210 |

| | |
|---|-----|
| Tabla 91. Presupuesto de recursos humanos del año 3 | 211 |
| Tabla 92. Presupuesto de recibos por honorarios - 3 años..... | 214 |
| Tabla 93. Costos unitarios por producto | 223 |
| Tabla 94. Posible precio de venta de los productos en base a la ganancia esperada | 224 |
| Tabla 95. Precio de venta unitario de Cafru-it..... | 225 |
| Tabla 96. Presupuesto del plan de marketing | 238 |
| Tabla 97. Matriz de acciones alineada a los trabajadores..... | 242 |
| Tabla 98. Matriz de acciones alineada a los proveedores..... | 242 |
| Tabla 99. Matriz de acciones alineada a los accionistas..... | 243 |
| Tabla 100. Matriz de acciones alineada a los clientes | 243 |
| Tabla 101. Presupuesto del plan de RSE | 247 |
| Tabla 102. Pronóstico de ventas anuales - en unidades | 250 |
| Tabla 103. Pronóstico de ventas anuales - precios | 250 |
| Tabla 104. Pronóstico de ventas anuales - en soles | 250 |
| Tabla 105. Pronóstico de ventas por redes sociales del primer año - en unidades | 251 |
| Tabla 106. Pronóstico de ingresos por delivery del primer año - en soles | 251 |
| Tabla 107. Pronóstico de ventas anuales por redes sociales - en unidades..... | 252 |
| Tabla 108. Pronóstico de ingresos anuales por delivery - en soles..... | 252 |
| Tabla 109. Pronóstico de producción anual - en unidades..... | 253 |
| Tabla 110. Costos unitarios anuales..... | 253 |
| Tabla 111. Pronóstico de producción anual - en soles | 253 |
| Tabla 112. Pronóstico de ventas por redes sociales del primer año - en unidades | 254 |
| Tabla 113. Pronóstico de costos por delivery del primer año - en soles..... | 254 |
| Tabla 114. Pronóstico de ventas anuales por redes sociales - en unidades..... | 255 |
| Tabla 115. Pronóstico de costos anuales por delivery - en soles | 255 |
| Tabla 116. Gastos de administración y comercialización mensual del primer año - en soles..... | 256 |
| Tabla 117. Gastos anuales de administración y comercialización - en soles..... | 256 |
| Tabla 118. Inversiones | 257 |
| Tabla 119. Depreciación de la propiedad, planta y equipo | 258 |
| Tabla 120. Estado de Situación Financiera - Año 1 | 259 |
| Tabla 121. Estado de Situación Financiera - Año 2..... | 260 |

| | |
|---|-----|
| Tabla 122. Estado de Situación Financiera - Año 3 | 261 |
| Tabla 123. Estado de Resultados Integrales - Año 1 | 262 |
| Tabla 124. Estado de Resultados Integrales - Año 2 | 263 |
| Tabla 125. Estado de Resultados Integrales - Año 3 | 264 |
| Tabla 126. Flujo de caja normal - Año 1 | 265 |
| Tabla 127. Flujo de caja normal | 266 |
| Tabla 128. Escenario optimista..... | 267 |
| Tabla 129. Flujo de caja optimista..... | 268 |
| Tabla 130. Escenario pesimista..... | 269 |
| Tabla 131. Flujo de caja pesimista..... | 270 |
| Tabla 132. Capital de trabajo neto | 271 |
| Tabla 133. Cálculo de Periodo de Recuperación de la Inversión | 276 |
| Tabla 134. Ratios financieros de liquidez..... | 277 |
| Tabla 135. Ratios financieros de apalancamiento..... | 277 |
| Tabla 136. Ratios financieros de actividad | 277 |
| Tabla 137. Ratios financieros de rentabilidad..... | 278 |
| Tabla 138. Financiamiento propuesto..... | 280 |
| Tabla 139. Cálculo del valor del emprendimiento..... | 281 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1. Business Model Canvas del negocio | 3 |
| Figura 2. Ficha Técnica | 28 |
| Figura 3. Mapa de Valor de personas que trabajan en oficina | 29 |
| Figura 4. Perfil del Cliente que trabaja en oficina | 29 |
| Figura 5. Mapa de Valor de universitarios | 30 |
| Figura 6. Perfil del Cliente universitario | 30 |
| Figura 7. Opción de Compra en la página web | 40 |
| Figura 8. Publicaciones en Facebook | 41 |
| Figura 9. Stand en la Feria Deportiva Saludable | 41 |
| Figura 10. Feria Ecológica de Barranco | 41 |
| Figura 11. Publicaciones en Instagram | 42 |
| Figura 12. Publicaciones en Facebook | 42 |
| Figura 13. Creación de cuenta en Instagram | 43 |
| Figura 14. Publicaciones en Instagram | 44 |
| Figura 15. Historias en Instagram | 45 |
| Figura 16. Creación de cuenta en Facebook | 46 |
| Figura 17. Publicación en Facebook | 47 |
| Figura 18. Creación de página web | 49 |
| Figura 19. Productos en página web | 49 |
| Figura 20. Anuncios en página web | 50 |
| Figura 21. Publicaciones sobre delivery | 51 |
| Figura 22. Stand en la Feria Deportiva Saludable | 52 |
| Figura 23. Feria Ecológica de Barranco | 52 |
| Figura 24. Respuestas rápidas en Instagram | 53 |
| Figura 25. Respuestas rápidas en Facebook | 53 |
| Figura 26. Emails a ferias ecológicas | 55 |
| Figura 27. WhatsApp a ferias ecológicas | 55 |
| Figura 28. Mensaje a proveedor de café | 56 |
| Figura 29. La ingestión de los antioxidantes del café, el vino y los vegetales | 59 |

| | |
|---|----|
| Figura 30. El consumo de café y su relación con el deterioro cognitivo en las personas..... | 60 |
| Figura 31. Firma de Licenciada en Nutrición..... | 61 |
| Figura 32. Huertos de vidrio del Restaurante Alioli..... | 62 |
| Figura 33. Lámparas recicladas..... | 63 |
| Figura 34. Macetas decorativas de vidrio reciclado..... | 63 |
| Figura 35. Número total de visitas a la tienda online..... | 64 |
| Figura 36. Tasa de conversión de la tienda online..... | 64 |
| Figura 37. Visitas a la Página de Facebook..... | 65 |
| Figura 38. Actividades en la tienda de Facebook..... | 65 |
| Figura 39. Ventas por Messenger de Facebook..... | 66 |
| Figura 40. Ventas en la Feria Deportiva Saludable..... | 66 |
| Figura 41. Ventas en la Feria Ecológica de Barranco..... | 66 |
| Figura 42. Ventas por Messenger de Facebook..... | 67 |
| Figura 43. Ventas por Instagram..... | 67 |
| Figura 44. Comentarios en Instagram..... | 68 |
| Figura 45. Resultados de encuesta en Instagram..... | 69 |
| Figura 46. Respuestas a instastories en Instagram..... | 70 |
| Figura 47. Analytics de Facebook..... | 71 |
| Figura 48. Interacción de los clientes en Facebook..... | 71 |
| Figura 49. Número total de visitas a la tienda online..... | 72 |
| Figura 50. Número de total de visitas a la tienda online..... | 73 |
| Figura 51. Tasa de conversión de la tienda online..... | 73 |
| Figura 52. Sesiones en la tienda online por fuente social..... | 74 |
| Figura 53. Tasa de conversión de la tienda online..... | 75 |
| Figura 54. Sesiones en la tienda online por fuente social..... | 75 |
| Figura 55. Preguntas sobre el servicio de delivery..... | 76 |
| Figura 56. Ventas en la Feria Deportiva Ecológica..... | 78 |
| Figura 57. Ventas en la Feria Ecológica de Barranco..... | 79 |
| Figura 58. Respuesta de los clientes por Messenger..... | 80 |
| Figura 59. Respuestas de los clientes por Instagram..... | 80 |
| Figura 60. Respuesta por email de Feria Ecolinda..... | 81 |

| | |
|---|-----|
| Figura 61. Respuesta por WhatsApp de la Feria Deportiva Ecológica | 81 |
| Figura 62. Establecimiento “La Cholita” | 82 |
| Figura 63. Gráfico de competidores | 100 |
| Figura 64. Diagrama de Gantt..... | 116 |
| Figura 65. Publicidad en Facebook..... | 118 |
| Figura 66. Historias y Publicidad en Instagram..... | 119 |
| Figura 67. Tienda en Facebook..... | 120 |
| Figura 68. Conversaciones vía email con ferias | 122 |
| Figura 69. Visita a la Feria Ecológica de Barranco | 123 |
| Figura 70. Visita a la Feria Deportiva Saludable en Surco..... | 124 |
| Figura 71. Publicidad direccionada en Facebook..... | 125 |
| Figura 72. Publicidad direccionada en Instagram..... | 125 |
| Figura 73. Catálogo de productos en página web..... | 126 |
| Figura 74. Cafru-it en Faber-Castell..... | 127 |
| Figura 75. Cafru-it en KIO | 127 |
| Figura 76. Conversaciones vía Messenger | 128 |
| Figura 77. Analytics de la promoción en Facebook | 129 |
| Figura 78. Conversaciones vía Instagram..... | 129 |
| Figura 79. Ventas en la Feria Deportiva Saludable en Surco..... | 131 |
| Figura 80. Ventas en la Feria Ecológica de Barranco | 132 |
| Figura 81. Analytics de la Página web..... | 134 |
| Figura 82. Analytics de Google | 135 |
| Figura 83. Ventas en Faber-Castell..... | 137 |
| Figura 84. Ventas en KIO | 138 |
| Figura 85: Fluctuaciones de ventas de los 3 años en soles..... | 148 |
| Figura 86: Cadena de valor..... | 149 |
| Figura 87: Mapa de procesos..... | 153 |
| Figura 88: Flujograma del Proceso de Finanzas (Pago a proveedores)..... | 155 |
| Figura 89: Flujograma del Proceso de Recepción y Almacenamiento de Insumos..... | 156 |
| Figura 90: Flujograma del Proceso de Atención de Pedidos | 158 |
| Figura 91: Flujograma del Proceso de Producción..... | 160 |

| | |
|--|-----|
| Figura 92: Flujograma del Proceso de Gestión de Calidad | 162 |
| Figura 93: Flujograma del Proceso de Compras..... | 163 |
| Figura 94: Boleta de venta por la compra de mango | 171 |
| Figura 95: Nota de pedido por la compra de naranja..... | 172 |
| Figura 96: Boleta de venta por la compra de durazno | 173 |
| Figura 97: Email a proveedor de envases | 175 |
| Figura 98: Organigrama de Cafru-it | 197 |
| Figura 99: Presentación de 250 ml | 217 |
| Figura 100: Presentación Pack de 3 de 100 ml..... | 217 |
| Figura 101: Etiqueta anterior | 218 |
| Figura 102: Etiqueta actual..... | 218 |
| Figura 103: Ciclo de vida de Cafru-it..... | 219 |
| Figura 104: Matriz Ansoff | 220 |
| Figura 105: Facebook de Cafru-it..... | 226 |
| Figura 106: Instagram de Cafru-it | 226 |
| Figura 107: Página web de Cafru-it..... | 227 |
| Figura 108: Resultados de la primera publicación en Facebook | 230 |
| Figura 109: Resultados de la segunda publicación en Facebook | 231 |
| Figura 110: Resultados de la segunda publicación en Facebook..... | 232 |
| Figura 111: Resultados de las publicaciones en Instagram..... | 233 |
| Figura 112: Concurso en Instagram..... | 234 |
| Figura 113: Paquete completo de redes sociales | 240 |
| Figura 114: Mapa de stakeholders | 241 |
| Figura 115. Financiamiento por etapas..... | 279 |
| Figura 116. Fórmula del cálculo del valor del emprendimiento..... | 280 |

1. FUNDAMENTOS INICIALES

1.1. Equipo de trabajo

1.1.1. Descripción de las funciones y roles a asumir por cada integrante

Tabla 1.

Cuadro de funciones y roles a asumir

| Integrantes | Habilidades | Funciones y Roles |
|--|---|---|
| <p>Avalos Acosta, Susan</p> |  <ul style="list-style-type: none"> - Iniciativa - Adaptabilidad al cambio - Trabajo en equipo | <p>Encargada del proceso productivo, la selección y procesamiento de los insumos necesarios para lograr los productos finales son sus funciones principales. En adición, las operaciones logísticas de negociación y compra de envases están bajo su responsabilidad.</p> |
| <p>Castilla Bravo, Ethel Elena</p> |  <ul style="list-style-type: none"> - Empatía - Proactividad - Orientación al logro | <p><i>Community manager</i>, se encarga del manejo de todas las redes sociales y de la página web de Cafru-it. Entre sus principales funciones podemos destacar el diseño y publicación de anuncios o fotografías ya sea con intención informativa o de venta. Además se encarga de generar la relación con los clientes a través del seguimiento <i>post-venta</i>.</p> |

| Integrantes | Habilidades | Funciones y Roles |
|---------------------------------------|--|--|
| Gutierrez Cáceres, Luigi Valentino |  <ul style="list-style-type: none"> - Facilidad de aprendizaje - Pensamiento crítico - Trabajo en equipo | Encargado del área de contabilidad y finanzas, su rol es administrar los gastos e ingresos provenientes del curso normal de las operaciones, además de designar el destino de los fondos disponibles para las actividades que se encuentren en agenda. |
| Huarcaya Acosta, Lizardo Giampier |  <ul style="list-style-type: none"> - Actitud positiva - Puntualidad - Facilidad de aprendizaje | Encargado de la negociación con socios claves actuales y potenciales, también gestiona la promoción de ventas a través de la página web. De igual modo, es responsable de la gestión de recursos humanos. |
| Quispe Chumpitaz, Elias Antonio |  <ul style="list-style-type: none"> - Habilidades comunicativas - Actitud positiva - Resiliencia | Encargado de la evaluación interna y externa de la empresa, responsable de la toma de decisiones estratégicas que guían el rumbo de Cafru-it . Asimismo, encargado del área tributaria y de la formalización de la empresa. |

Fuente: Elaboración Propia

1.2. Proceso de Ideación

1.2.1. *Business Model Canvas* del proyecto

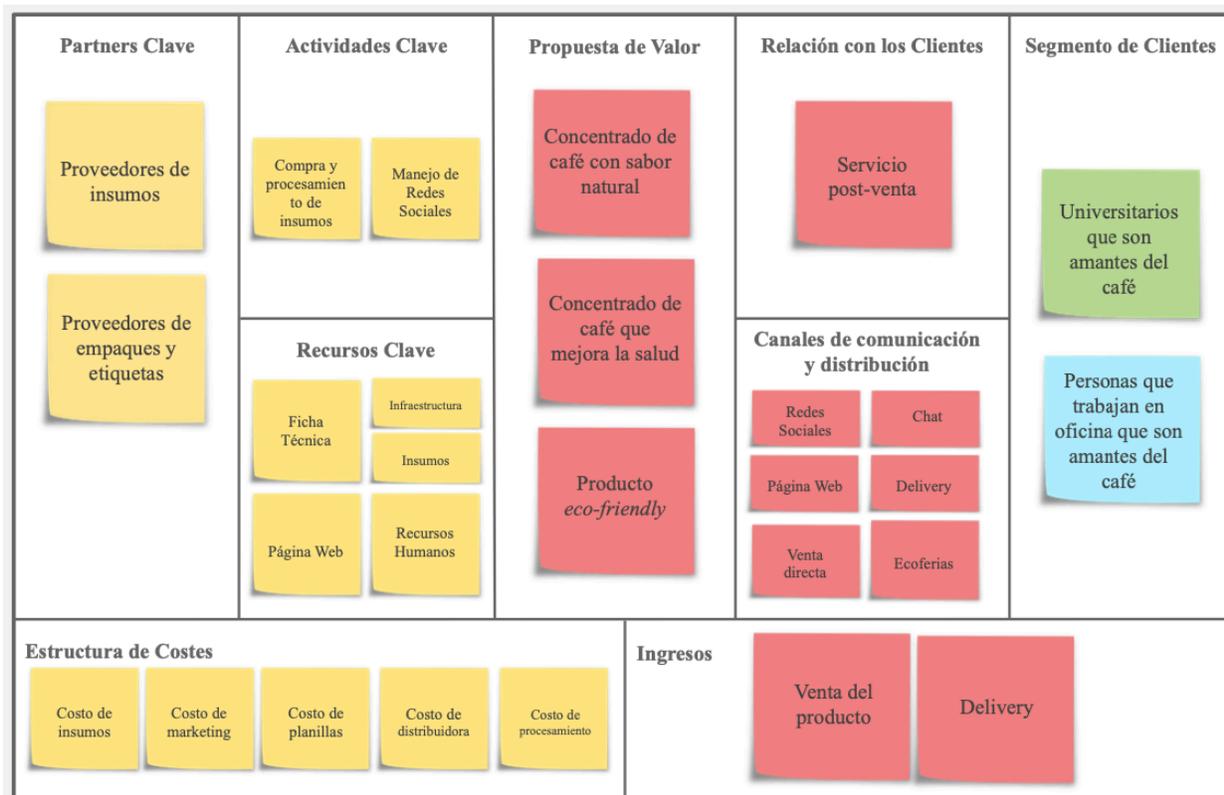


Figura 1. *Business Model Canvas* del negocio

Fuente: *Elaboración Propia*

1.2.2. Explicación del modelo de negocio

- **Segmento de clientes:** *Cafru-it* va dirigido a todas las personas amantes del café que trabajan en oficina o son universitarios. Si bien muchos de ellos prefieren el café expreso y tienen como primera opción el sabor por un café amargo tradicional, se ha detectado que un gran número de consumidores de café tiene el deseo de probar nuevos sabores y estarían dispuestos a pagar un poco más por un producto que les ofrezca lo que están buscando que por el café de siempre. Por ello, el segmento de clientes esta conformado por personas amantes del café que trabajan en oficina o son universitarios, pues el producto es práctico de preparar, lo cual permitirá un mejor uso de su tiempo.
- **Propuesta de valor:** La primera propuesta de valor que ofrece *Cafru-it* es dar un café con sabor a fruta natural. Ello beneficia a la salud del público objetivo, pues dentro de las presentaciones en las que se ofrece se encuentran sabores como durazno, mango y naranja, aportando así vitamina c, vitamina b, hierro, calcio, potasio, zinc, entre otras. *Cafru-it* además contribuye a la mejora de la salud de las personas, ya que contiene el dulzor natural de la fruta y ello ayuda a que se consuma menor o ninguna cantidad de azúcar, lo cual dependerá de la preferencia del consumidor. Finalmente, se ofrece un producto en un envase 100% *eco-friendly*, pues el envase en el que se vende el producto es de vidrio reutilizable, en presentaciones de 250 ml y 100 ml.

- **Relación con clientes:** Se mantendrá un servicio de *post-venta* con los clientes a través del chat de las redes sociales (*Facebook* e *Instagram*), mediante las cuales los clientes podrán escribir y presentar sus quejas o sugerencias que aportarán a la mejora del producto, así mismo, este medio permitirá al usuario recibir información sobre novedades de ***Cafru-it*** que poco a poco se irán implementando.

- **Canales:**
 - **Difusión:** ***Cafru-it*** será difundido a través de una página web y de las redes sociales, principalmente *Facebook* e *Instagram*, ya que son los medios de comunicación que más utiliza el público objetivo.
 - **Distribución:** ***Cafru-it*** se venderá mediante la opción del carrito de compra en la página web o mediante el chat de las redes sociales; una vez realizada la venta, el producto será distribuido por el personal motorizado. Por otro lado, en el corto plazo se venderá el producto de manera directa, mediante ferias o tiendas orgánicas y por activaciones en empresas de todo Lima.

- **Flujo de ingresos:** El flujo de ingresos se obtendrá a través de todas las ventas tanto para las personas que trabajan en oficina como para los universitarios, estas serán realizadas de manera *online* a través de las redes sociales y la página web y posteriormente, en el corto plazo, en ferias o tiendas orgánicas. Por otro lado, también se obtendrán ingresos a través del servicio de *delivery* que se ofrecerá para las ventas realizadas mediante los medios *online*.

- **Actividades clave:** Dentro de las actividades claves está la compra y procesamiento de insumos. Los insumos principales son: café molido para pasar, frutas naturales (mango, durazno y naranja), envases de vidrio, etiquetas, preservantes y espesante. El proceso para elaborar **Cafru-it** consiste en mezclar la esencia del café pasado con la esencia de fruta, agregando preservantes por 1.5 gramos aproximadamente por litro a la mezcla. Una vez se tenga la mezcla lista y los envases con la etiqueta, el producto se vierte en los envases con una capacidad de 250 ml o 100 ml. Otra de las actividades claves es el manejo de redes sociales, para lo cual se trabajará con una empresa de marketing digital que ofrezca sus servicios de *Community Management*, de modo que se pueda estar en contacto con los clientes en tiempo real.
- **Recursos clave:** Los recursos claves están compuesto por los insumos, que son el café, las frutas, los envases, las etiquetas, los preservantes y espesantes. La página web es otro de los recursos clave, ya que contiene información sumamente importante para que el consumidor pueda obtener la información que necesite acerca del producto, así como la opción de un carrito de compra. Otro de los recursos claves son los componentes nutricionales que contiene el café frutado, los cuales se ven reflejados en la ficha técnica. La ficha técnica es muy importante para la empresa y para el consumidor, pues permite que estos tengan conocimiento de que están consumiendo un producto de calidad con aportes de nutrientes para una buena alimentación. La infraestructura es importante también para el negocio, puesto que desde un principio se alquilará un local para el funcionamiento de las operaciones, mientras que las maquinarias a usar (cocina, cafeteras, menaje en general) serán adquiridas con el dinero

aportado por los accionistas. Finalmente, se tiene como recurso clave al personal que ayudará con la producción del producto, así como a su venta.

- **Socios clave:** Uno de los socios clave será el proveedor de café, el cual será “La Cholita” quien vende café molido producido en el Cusco. Por otro lado, se considera como socio clave al proveedor de envases que es “El Buen Artesano”, el proveedor de etiquetas que es “Golden Card” y el proveedor de preservantes y espesante que es “Matrial”.

- **Estructura de costos:** Se considera como costos principales los desembolsos que se realizarán por la compra de los insumos, así como la inversión en marketing, los costos del personal que se encuentre en planilla, los costos incurridos en la distribución del producto (*delivery*), los costos de procesamiento y la ficha técnica.

1.2.3. Justificación de la escalabilidad del negocio elegido

En la actualidad, un negocio escalable es aquel que no necesita incrementar sus costos para incrementar sus ingresos. *Cafru-it* pretende potencialmente ser un producto escalable en el tiempo, mediante el uso de plataformas *offline* con las cuales se gana eficiencia y se pueden hacer mejoras en la cadena de suministro del producto. Mejoras significativas en la optimización de la producción mediante la adquisición de maquinaria especializada y automatizada, que reducirían la mano de obra directa (MOD) hasta obtener economías de escala. Asimismo, es posible trabajar en implementar nuevos canales de venta automatizados con acuerdos

comerciales de máquinas dispensadoras en empresas y universidades. Finalmente, otro método por el cual se puede alcanzar un nivel de escalabilidad es a través de las redes de mercadeo o negocios de multinivel, donde se puede ofrecer el producto para captar socios y obtener mayores ingresos.

2. VALIDACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

2.1. Descripción del problema que asumimos tiene el segmento o usuario

2.1.1. Diseño y desarrollo de experimentos que validen la existencia del problema

Según reveló un estudio de Kantar Worldpanel (2018):

El mayor poder adquisitivo, y la búsqueda por probar nuevos sabores están haciendo que cada vez más se consuma café (molido y soluble) en el país. Es por ello que este año los hogares llegarían a gastar más de S/ 296 millones en este tipo de bebida, un dígito más que en el 2017. (Gestión)

Por su parte, la gerente de cuenta de la consultora, Luisa Lazzaroni, señaló que en el Perú se prefiere sobre todo el café soluble, que ya representa el 78% del gasto de los hogares. Además, el estudio reveló que el precio del café ha incrementado hasta en un 6%, debido a que el consumidor dispone de un mayor poder adquisitivo y que además se encuentran en una búsqueda de nuevos sabores y no se conforma solo con el sabor del café tradicional¹.

¹ Cfr. Gestión (2018) Aumentó frecuencia de compra de café se a que precio se elevó 6%

Ante el problema de la búsqueda de nuevos sabores de café y a la falta de los mismos en el mercado, se presentan las siguientes hipótesis:

Hipótesis del problema

Tabla 2.

Hipótesis del problema

| Segmento 1: | Personas que trabajan en oficina |
|--------------------|---|
| Hipótesis 1: | Comprobar si las personas que trabajan en oficina y son amantes del café, se encuentran en búsqueda de nuevos sabores |
| Segmento 2: | Universitarios |
| Hipótesis 2: | Comprobar si los universitarios que son amantes del café, se encuentran en búsqueda de nuevos sabores |

Fuente: Elaboración Propia

Estructura de las entrevistas para cada segmento

Para poder validar las hipótesis y lograr claridad para entender el problema de los consumidores de café, se realizaron entrevistas a ambos segmentos de clientes, personas que trabajan en oficina y universitarios, cuyas preguntas se presentan en las siguientes tablas:

Tabla 3.

Guía de Entrevistas para universitarios

| | | |
|---|-------------------------------|---|
| Guía de Entrevista para universitarios | |  |
| Entrevista | | |
| Tipo: | Investigación Cualitativa | |
| Fecha: | 11 de Setiembre del 2019 | |
| Asunto: | Entrevista a público objetivo | |
| Material de Soporte: | | |
| Tipo de material: | Formato: | |
| Grabación de videos | mp4 | |
| Lista de preguntas: | | |
| 1. ¿Te gusta el café? | | |
| 2. ¿Con qué frecuencia sueles tomar café? | | |
| 3. ¿Qué tipo de café prefieres tomar? | | |
| 4. ¿Qué tipo de café consume habitualmente? | | |
| 5. ¿Dónde sueles comprar el café que consumes? ¿En tienda o en línea? | | |
| 6. ¿Qué medios de pagos sueles utilizar en tus compras? | | |
| 7. Cuando sale un café nuevo al mercado, ¿Cuál es su reacción? | | |
| 8. ¿Qué medios de comunicación sueles utilizar para informarte sobre los nuevos productos? | | |
| 9. ¿Alguna vez has probado un café de sabor distinto al tradicional? | | |
| 10. ¿Sueles comprar cafés de sabores distintos al tradicional? | | |
| 11. ¿Qué tipo de café nuevo te gustaría ver en el mercado? | | |
| Enlace de videos de entrevistas: | | |
| https://drive.google.com/open?id=13923DNvwPx7s3fePf4L-d26kJLJkGHK | | |

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 4.

Guía de Entrevistas para personas que trabajan

| | | |
|---|-------------------------------|---|
| Guía de Entrevista para personas que trabajan | |  |
| Entrevista | | |
| Tipo: | Investigación Cualitativa | |
| Fecha: | 11 de Setiembre del 2019 | |
| Asunto: | Entrevista a público objetivo | |
| Material de Soporte: | | |
| Tipo de material: | Formato: | |
| Grabación de videos | mp4 | |
| Lista de preguntas: | | |
| 1. ¿Te gusta el café? | | |
| 2. ¿Con qué frecuencia sueles tomar café? | | |
| 3. ¿Qué tipo de café prefieres tomar? | | |
| 4. ¿Qué tipo de café consume habitualmente? | | |
| 5. ¿Dónde sueles comprar el café que consumes? ¿En tienda o en línea? | | |
| 6. ¿Qué medios de pagos sueles utilizar en tus compras? | | |
| 7. Cuando sale un café nuevo al mercado, ¿Cuál es su reacción? | | |
| 8. ¿Qué medios de comunicación sueles utilizar para informarte sobre los nuevos productos? | | |
| 9. ¿Alguna vez has probado un café de sabor distinto al tradicional? | | |
| 10. ¿Sueles comprar cafés de sabores distintos al tradicional? | | |
| 11. ¿Qué tipo de café nuevo te gustaría ver en el mercado? | | |
| Enlace de videos de entrevistas: | | |
| https://drive.google.com/open?id=1URhzOHlHZxliOi_oRubUOLusF0UkV9xg | | |

Fuente: Elaboración Propia

2.1.2. Análisis e interpretación de los resultados

De acuerdo a las entrevistas realizadas, hemos identificado que en el ámbito laboral, debido a la carga de actividades y la rutina de siempre, los colaboradores suelen sentir cansancio, el que normalmente se evidencia a partir de las 11 de la mañana y después de la hora de almuerzo, es decir, después de las 2 pm. Ante esto, las personas que trabajan en oficina suelen consumir entre 1 a 2 tazas de café al día, ya que el café contiene propiedades que brinda energía.

Por su parte, de las entrevistas, los universitarios suelen consumir las tazas de café normalmente en la hora del desayuno, ya que las clases de las 7 am no les permite ingerir algo más concentrado, además les ayuda a estar despiertos en las clases de las primeras horas. Así mismo, cuando tienen clases hasta muy tarde, suelen tomar café en las noches antes de ingresar a dicha clase.

La mayor parte de los entrevistados suele consumir el café tradicional, o un café americano. Además, hemos identificado que el 100% de ellos prefiere consumir un café más natural y de mejor calidad, sin embargo, muchas veces no es posible debido a que en el mercado lo más accesible es el café soluble. Así mismo, los entrevistados confirman que se encuentran en la búsqueda de nuevos sabores de café, pues ya hay mucho de lo mismo en el mercado, tal como lo indican ellos. Exigen a las empresas de café que innoven en su portafolio de productos y brinden un sabor distinto al tradicional.

2.2. Descripción del segmento de cliente o usuario al que va dirigido

Tabla 5.

Mapa de Empatía de personas que trabajan

| DICE | HACE |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - En invierno consumo café de manera más frecuente. - Existen demasiadas propuestas en el mercado que uno ya no sabe cuál elegir. - El café es amargo, pero debería tener cierta cantidad de dulzor para que no se sienta tanto el amargor. - Me encanta el café, pero sufro de reflujo y el consumirlo me hace daño. - Tomo el café que me dan en la empresa. - En <i>Starbucks</i>, los precios son muy elevados. | <ul style="list-style-type: none"> - Consume más café cuando hace frío - Compra los cafés de marcas reconocidas - Le echa azúcar a su café para que sea más dulce - Trata de consumir café en menor cantidad - Consume lo que está a su alcance - Consume un café que se acomode a su poder adquisitivo |
| PIENSA | SIENTE |
| <ul style="list-style-type: none"> - El café caliente ayuda a tener menos frío - Los cafés de marcas reconocidas no son necesariamente los de mejor calidad - El azúcar es malo para la salud - El café es malo para su salud - Deberían existir nuevos sabores de cafés pero no muy caros | <ul style="list-style-type: none"> - Satisfacción de que el café caliente le quita el frío - Frustración por no encontrar a disposición un café de mejor calidad - Frustración por no encontrar un café con dulzor natural - Frustración por no poder consumir un café que no le haga daño - El café que le dan en su empresa no satisface sus necesidades - Frustración por no poder adquirir un café de calidad a un precio económico |

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 6.***Tabla de insights de las personas que trabajan***

| | |
|------------|--|
| Insight 1: | En invierno consumo café de manera más frecuente que en el verano |
| Insight 2: | Existen demasiadas propuestas en el mercado que uno ya no sabe cual elegir |
| Insight 3: | El café es amargo, pero debería tener cierta cantidad de dulzor para que no se sienta tanto el amargor |
| Insight 4: | Creo que cada fabricante de café podría mejorar sus productos mediante la innovación |
| Insight 5: | Me encanta el café, pero sufro de reflujo y el consumirlo me hace daño |
| Insight 6: | Me gustaría que existan más cafés descafeinados, pues no hay muchos en el mercado y ese casi no me hace daño |
| Insight 7: | Tomo el café que me dan en mi empresa |
| Insight 8: | En <i>Starbucks</i> los precios son muy elevados |
| Insight 9: | No me gusta comprar los cafés de maquinas |

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 7.**Mapa de Empatía de universitarios**

| DICE | HACE |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Tomo café dependiendo la cantidad de tareas que tengo - Me gustaría un café que sea un poco más dulce que amargo - Las propuestas de café actualmente no generan una cultura del café peruano - El café no es solo una lata, es calidad | <ul style="list-style-type: none"> - Consume café cuando tiene tareas - Busca cafés más dulces - Evita consumir cafés comerciales - Trata de consumir el café por su calidad, más no por su envase |
| PIENSA | SIENTE |
| <ul style="list-style-type: none"> - El café le da energía para realizar sus actividades académicas - El café no debería ser amargo - El café no debe ser muy procesado, pues se pierde la cultura del café peruano - Los cafés de marcas importantes no necesariamente son los de mejor calidad | <ul style="list-style-type: none"> - Más energías cuando consume café - Frustración por no encontrar un café más dulce que amargo - Frustración por no encontrar cafés de consumo instantáneo sin ser procesado - Frustración por no encontrar una marca de café que sea sinónimo de calidad |

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 8.**Tabla de insights de los universitarios**

| | |
|------------|--|
| Insight 1: | Tomo café dependiendo la cantidad de tareas que tengo |
| Insight 2: | Me gustaría un café que sea un poco más dulce que amargo |
| Insight 3: | Las propuestas de café actualmente no generan una cultura del café peruano |
| Insight 4: | El café no solo es una lata, es calidad |

Fuente: Elaboración Propia

2.2.1. Determinación del tamaño de mercado

Para hallar un mercado aproximado, el cual sea de utilidad para realizar proyecciones acerca del café con esencia de fruta natural, se han utilizado diversas fuentes, dentro de las cuales se encuentran datos estadísticos del INEI, Instituto Nacional de Estadística e Informática, noticias de diarios reconocidos e información de Kantar Worldpanel, compañía líder mundial de datos, insights y consultoría. Seguidamente, para el proyecto en mención se han decidido satisfacer las necesidades de dos mercados objetivos. El primero es para personas que trabajan en oficina y el segundo para universitarios, ambos que se encuentren en búsqueda de nuevos sabores. A continuación, se desarrollarán las características de cada mercado y el número aproximado de personas de cada mercado.

I. Personas que trabajan en oficina

Primero se han recolectados datos de la población que se encuentra insertada en el mercado laboral y que cuenta con un empleo remunerado, quienes forman parte del primer segmento de clientes. Para ello, nos basamos en la información brindada por el INEI sobre la PEA, Población Económicamente Activa.

a) Población Económicamente Activa Ocupada (PEA)

En la Tabla 9 se muestra la cantidad de Personas Económicamente Activas en el trimestre de febrero, marzo y abril de 2019 en Lima Metropolitana, según el INEI. No obstante, la población económicamente activa incluye a las personas que buscan trabajo y las que se encuentran trabajando, lo cual va de acuerdo a nuestro interés. En el trimestre de febrero, marzo y abril del 2019 hay 5'256,900 personas y dentro de ellos, las personas que trabajan son 4'871,500 personas, el cual representa el 92.67% de la PEA².

Tabla 9.

Lima Metropolitana: Población en edad de trabajar según condición de actividad

| Condición de actividad | Feb-Mar-Abr 2018 | Feb-Mar-Abr 2019 | Variación | |
|--|---------------------|---------------------|---------------------|-------------------|
| | | | Absoluta (Miles) | Porcentual (%) |
| Total de población en edad de trabajar (PET) | 7,675,200 | 7,780,900 | 105,700 | 1.4 % |
| Población económicamente activa (PEA) | 5,237,200 | 5,256,900 | 19,700 | 0.8 % |
| Ocupada | 4,853,600 | 4,871,500 | 17,900 | 0.4 % |
| Desocupada | 383,600 | 385,400 | 1800 | 0.5 % |
| Población económicamente no activa (NO PEA) | 2,438,000 | 2,524,000 | 86,000 | 0.5 % |

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta Permanente de Empleo

² Cfr. INEI

b) Consumo de café

Respecto al factor consumo de café en el Perú, un estudio de Kantar Worldpanel señala que el 78% de la población consume café soluble, mientras que el 22% lo prefiere molido³. Esta información es de utilidad para el proyecto, ya que *Cafru-it* es un café soluble, cuyo consumo va en aumento. Por ello, se han realizado los siguientes cálculos:

Cálculos

PEA = 5'256,900 personas

Personas que consumen café soluble son el 78% de la PEA, entonces multiplicamos 5'256,900 x 78% = 4'100,382 personas.

c) Personas que están en búsqueda de nuevos sabores

Finalmente, como último factor a considerar para el cálculo del tamaño de mercado del primer segmento de clientes, se encuentra la cantidad de personas que están en búsqueda de nuevos sabores, para ello se ha utilizado información de la firma irlandesa, Kerry, especializada en Taste & Nutrition (sabor y nutrición), quien lanzó su estudio “Taste Charts 2019 Latam”, cuyos resultados arrojaron que, al tratarse de sabor, los jóvenes son bastante abiertos a nuevas experiencias, ya que al 49% de ellos les gusta experimentar sabores nuevos e inusuales. Para hallar el tamaño de mercado se han realizado los siguientes cálculos:

³ Cfr. La Ruta del Café Peruano (2019) ¿Qué café consumen los peruanos y qué esperamos?

Cálculos

PEA = 5'256,900 personas

Personas que consumen café soluble son el 78% de la PEA, entonces multiplicamos 5'256,900 x 78% = 4'100,382 personas.

PEA (que consume café) = 4'100,382 personas

PEA (que consume café) x **PEA** (en búsqueda de nuevos sabores) = 4'100,382 x 49% = 2'009,187 personas

En conclusión, el primer segmento de clientes de ***Cafru-it*** está conformada por aquellas personas que actualmente se encuentran trabajando, que consumen café y que además están en búsqueda de nuevos sabores. Estas son aproximadamente, en base a los cálculos realizados, 2'009,187 personas. No obstante, en un inicio del proyecto, y dada la capacidad de planta, no es posible cubrir el total de la demanda, por tal motivo, en el transcurso del presente proyecto, se analizará cuál será nuestra capacidad de planta.

II. Universitarios

En éste segundo segmento de clientes, al cual va dirigido el proyecto, se encuentran limitaciones por algunas características, para lo cual se ha recolectado información de fuentes como el INEI y de Kantar Worldpanel.

a) Estudiantes de universidades privadas

Para limitar el segundo segmento de clientes, se han recolectado datos de universitarios matriculados en las universidades privadas el año 2017, seleccionamos ese año porque fueron los datos más cercanos que se encontraron en el INEI, el cual tiene un total de 965,709 universitarios matriculados⁴.

b) Selección de universidades privadas

Para limitar aún más este segmento de clientes, se han filtrado del total de universitarios matriculados, alumnos de algunas de las universidades privadas más relevantes de Lima, las cuales se observan en la Tabla 10. Luego de realizar este filtro obtuvimos un total de alumnos de 212,450 universitarios.

⁴ Cfr. INEI

Tabla 10.***Número de alumnos/as matriculados en universidades privadas 2017***

| Universidades Privadas | 2017 |
|---|----------------|
| Pontificia Universidad Católica del Perú | 25,576 |
| U. Peruana Cayetano Heredia | 4599 |
| U. Del Pacífico | 4722 |
| U. de Lima | 20,314 |
| U. de San Martín de Porres | 32,775 |
| U. de Piura | 8362 |
| U. Ricardo Palma | 15,386 |
| U. Peruana de Ciencias Aplicadas | 64,787 |
| U. P. San Ignacio de Loyola | 22,028 |
| U. Científica del Sur | 8438 |
| U. ESAN | 4781 |
| U. Le Cordon Bleu | 682 |
| Otras Universidades | 753,259 |
| Total Alumnos Matriculados | 965,709 |
| Total Alumnos Matriculados en Universidad de Prestigio | 212,450 |

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática

c) Consumo de café

Respecto al factor consumo de café en el Perú, un estudio de Kantar Worldpanel señala que el 78% de la población consume café soluble, mientras que el 22% lo prefiere molido⁵. Esta

⁵ Cfr. La Ruta del Café Peruano (2019) ¿Qué café consumen los peruanos y qué esperamos?

información es de utilidad para el proyecto, ya que *Cafru-it* es un café soluble, cuyo consumo va en aumento. Por ello, se han realizado los siguientes cálculos:

Cálculos

(Matriculados en universidades privadas) x (Población que consume café soluble) =

$$(212,450) \times (78\%) = 165,711$$

d) Personas que están en búsqueda de nuevos sabores

Finalmente, como último factor a considerar para el cálculo del tamaño de mercado del primer segmento de clientes, se encuentra la cantidad de personas que están en búsqueda de nuevos sabores, para ello se ha utilizado información de la firma irlandesa, Kerry, especializada en Taste & Nutrition (sabor y nutrición), quien lanzó su estudio “Taste Charts 2019 Latam”, cuyos resultados arrojaron que, al tratarse de sabor, los jóvenes son bastante abiertos a nuevas experiencias, ya que al 49% de ellos les gusta experimentar sabores nuevos e inusuales. Por ello, se ha utilizado éste dato para los cálculos del segundo segmento de clientes:

Cálculos

(Matriculados en universidades privadas) x (Población que consume café soluble) x (Personas en búsqueda de nuevos sabores) =

$$(212,450) \times (78\%) \times (49\%) = 81,198$$

En conclusión, de acuerdo a los cálculos realizados de los datos que se han recolectado se ha obtenido que el segundo segmento de clientes consta de 81,198 personas, quienes son universitarios matriculados en el año 2017 en universidades privadas de acuerdo a una selección de universidades que se ha realizado. Además, son personas que consumen café soluble y que se encuentran en la búsqueda de nuevos sabores.

Tamaño de mercado en términos monetarios

Para hallar el mercado en términos monetarios se ha realizado una investigación respecto a cuántas tazas de café consumen los peruanos al año, de la cual se obtuvo según un estudio de Kantar Division Worldpanel, que los peruanos toman 40 tazas de café al año, es decir, unas tres tazas al mes. Sin embargo, 8 de cada 10 tazas son café soluble y el resto es molido o tostado⁶.

Debido a que ***Cafru-it*** es un café soluble, se determina que anualmente, los peruanos consumen 36 tazas de café soluble (8 de cada 10, **36** de cada 40). Y como cada botella de concentrado de café de ***Cafru-it*** alcanza para un consumo de 3 tazas, el consumo anual de los peruanos sería de 12 botellas de ***Cafru-it*** (36/3).

⁶ Cfr. La Ruta del Café Peruano (2019) Los peruanos toman 40 tazas de café al año

Tabla 11.***Tamaño de mercado en términos monetarios***

| Segmento de clientes | Tamaño de mercado | Consumo por persona (anual) | Precio Unitario | Total en soles (anual) | Total en soles (mensual) |
|----------------------------------|-------------------|-----------------------------|-----------------|-------------------------|--------------------------|
| Personas que trabajan en oficina | 2,009,187 | 12 | S/ 15.00 | S/361,653,660.00 | S/ 30,137,805.00 |
| Universitarios | 81,198 | 12 | S/ 15.00 | S/ 14,615,640.00 | S/ 1,217,970.00 |
| Total | | | | S/376,269,300.00 | S/ 31,355,775.00 |

Fuente: Elaboración Propia

En conclusión, como se evidencia en la Tabla 11, se ha determinado que el tamaño de mercado en unidades monetarias al año ascendería a S/ 361'653,660 en personas que trabajan en oficina y S/ 14'615,640 en universitarios, sumando un total de S/ 376'269,300, mientras que al mes ascendería a S/30'137,805 en personas que trabajan en oficina y S/ 1'217,970 en universitarios, sumando un total de S/ 31'355,775.

2.3. Descripción de la solución propuesta

Con base en la necesidad de la población por probar nuevos sabores de café, nace ***Cafru-it***. ***Cafru-it*** es un concentrado de café tostado agregado de esencia de frutas naturales tales como: mango, durazno, y naranja. Ofrece un producto natural que contribuye al bienestar del consumidor, pues el toque de esencia de fruta ayuda a disminuir el consumo de azúcar en la bebida. Además de presentar un saborizante 100% natural, ***Cafru-it*** es un producto *eco-friendly*, pues su presentación será en un envase de vidrio con una tapa de metal, totalmente reciclables.

La entrega del producto de las ventas *online* se hará de manera directa a través de *delivery*. También se realizarán ventas a través de ferias ecológicas, de modo que los usuarios puedan adquirir el producto de manera inmediata cuando acudan a ellas. Finalmente, se realizarán ventas directas mediante activaciones en distintas empresas de Lima. La difusión de ***Cafru-it*** será a través de *Instagram* y *Facebook*, ya que son las redes sociales más usadas por los usuarios, también se creará una página web donde los usuarios puedan realizar compras *online* y obtener información acerca del producto. Con todo ello, se pretende dar solución a la necesidad de los usuarios por probar nuevos sabores de café.

Los principales insumos del producto son el café y las frutas, mango, durazno y naranja, cuya información nutricional relacionada con cada uno de ellos, se detalla a continuación:

Tabla 12.***Valor nutricional de los insumos***

| Valor nutricional (por 100 gramos) | Café | Durazno | Mango | Naranja |
|---|-------------|----------------|--------------|----------------|
| Calorías | 0 kcal | 50 kcal | 58 kcal | 49 kcal |
| Sodio | 2 mg | 1 mg | 0 mg | 1 mg |
| Calcio | 2 mg | 10 mg | 15 mg | 40 mg |
| Hierro | 0 mg | 1.0 mg | 0.6 mg | 0.5 mg |
| Fósforo mg | - | 20 mg | 22 mg | 20 mg |
| Potasio mg | 49 mg | 180 mg | 0 mg | 180 mg |
| Vitamina A | 0 UI | 800 UI | 30 UI | 200 UI |
| Vitamina B1 | - | 0.02 mg | 0.05 mg | 0.08 mg |
| Vitamina B2 | - | 0.05 mg | 0.02 mg | 0.04 mg |
| Vitamina B3 | - | 0.9 mg | 0.7 mg | 0.3 mg |
| Vitamina C | 0 mg | 15 mg | 5 mg | 55 mg |
| Cafeína | 40 mg | - | - | - |

Fuente: Elaboración Propia

La información nutricional del producto es la que se detalla en la ficha técnica brindada por parte de los laboratorios de la Universidad Nacional Agraria La Molina:



**LA MOLINA CALIDAD TOTAL LABORATORIOS
UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA MOLINA**

Instituto de Certificación, Inspección y Ensayos



INFORME DE ENSAYOS

N° 007964 - 2019

SOLICITANTE : GIAMPIER HUARCAYA ACOSTA
DIRECCIÓN LEGAL : CALLE LOS CALCULISTAS 142 SANTA FELICIA LA MOLINA
RUC : 78017074 **Teléfono** : ---
PRODUCTO : BEBIDA DE CAFÉ FRUTADO
NÚMERO DE MUESTRAS : Uno
IDENTIFICACIÓN/MTRA. : S.I
CANTIDAD RECIBIDA : 1306,2 g (+envase) de muestra proporcionada por el solicitante.
MARCA(S) : S.M
FORMA DE PRESENTACIÓN : Envasado, la muestra ingresa en botella de vidrio
SOLICITUD DE SERVICIO : S/S N°EN-005192 -2019
REFERENCIA : PERSONAL
FECHA DE RECEPCIÓN : 27/09/2019
ENSAYOS SOLICITADOS : FÍSICO/QUÍMICO
PERÍODO DE CUSTODIA : 1 Mes, a partir de la fecha de recepción.

RESULTADOS :

ENSAYOS FÍSICOS/QUÍMICOS :

ALCANCE : N.A.

| ENSAYOS | RESULTADO |
|--|-----------|
| 1.- Carbohidratos (g / 100 g de muestra original) | 7,1 |
| 2.- Energía Total (Kcal / 100 g de muestra original) | 30,4 |
| 3.- Humedad (g / 100 g de muestra original) | 91,9 |
| 4.- Cenizas (g / 100 g de muestra original) | 0,5 |
| 5.- Proteína Totales (g / 100 g de muestra original) (Factor 6.25) | 0,5 |
| 6.- Grasas (g / 100 g de muestra original) | 0,0 |
| 7.- % Kcal. proveniente de Grasa | 0,0 |
| 8.- % Kcal. proveniente de Proteínas | 6,6 |
| 9.- % Kcal. proveniente de Carbohidratos | 93,4 |

MÉTODOS UTILIZADOS EN EL LABORATORIO :

- 1.- Por Diferencia MS-INN Collazos 1993
- 2.- Por Cálculo MS-INN Collazos 1993
- 3.- AOAC 925.45 Cap.44, Pág.1, Ed.21 2019
- 4.- AOAC 940.26 Cap.37, Pág.7, Ed.21 2019
- 5.- AOAC 920.152 Cap.37, Pág.10, Ed.21 2019
- 6.- AOAC 905.02 Cap.33, Pág.8, Ed.21 2019
- 7.- Por Cálculo MS-INN Collazos 1993
- 8.- Por Cálculo MS-INN Collazos 1993
- 9.- Por Cálculo MS-INN Collazos 1993

FECHA DE EJECUCION DE ENSAYOS: Del 27/09/2019 Al 09/10/2019.

CONTINÚA INFORME DE ENSAYOS N° 007964 - 2019

Pág 1/2



LA MOLINA CALIDAD TOTAL LABORATORIOS
UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA MOLINA
Instituto de Certificación, Inspección y Ensayos



INFORME DE ENSAYOS
N° 007964 - 2019

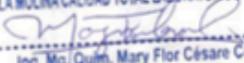
ADVERTENCIA :

- 1.- El muestreo, las condiciones de muestreo, tratamiento y transporte de la muestra hasta su ingreso a La Molina Calidad Total - Laboratorios son de responsabilidad del Solicitante.
- 2.- Se prohíbe la reproducción parcial o total del presente Informe sin la autorización de La Molina Calidad Total - Laboratorios.
- 3.- Válido sólo para la cantidad recibida. No es un Certificado de Conformidad ni Certificado del Sistema de Calidad de quien lo produce.

La Molina, 9 de Octubre de 2019



LA MOLINA CALIDAD TOTAL LABORATORIOS-UNALM



Ing. Mg. Quím. Mary Flor Césare Coral
DIRECTORA TÉCNICA
 C.O.P. N° 635

Pág 2/2

Av. La Molina S/N (frente a la puerta principal de la Universidad Agraria) - La Molina - Lima - Perú
 Telf.: (511) 3495640 - 3492507 Fax: (511) 3495794
 E-mail: mktg@lamolina.edu.pe - Página Web: www.lamolina.edu.pe/calidadtotal -  la molina calidad total

Figura 2. Ficha Técnica

Fuente: Universidad Nacional Agraria La Molina

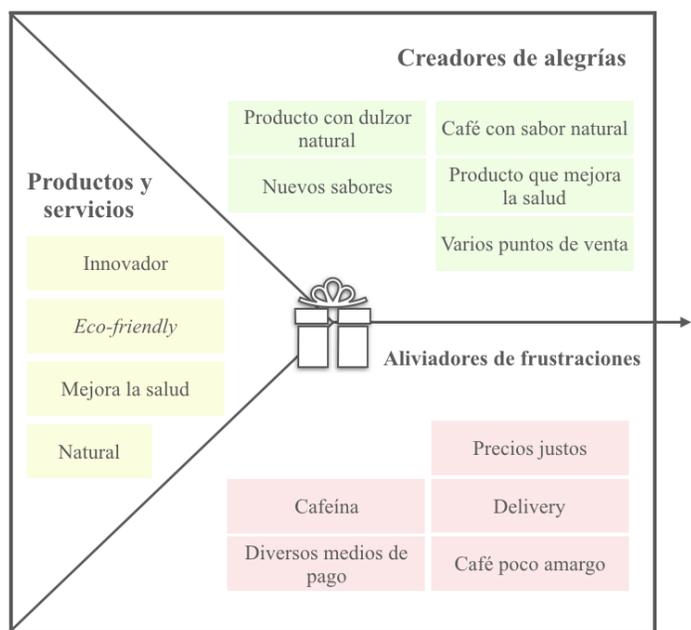


Figura 3. Mapa de Valor de personas que trabajan en oficina
Fuente: Elaboración Propia

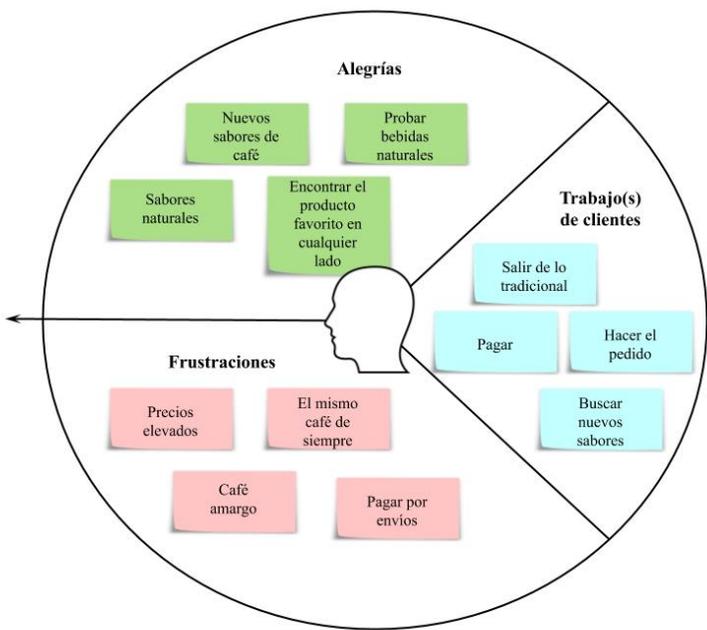


Figura 4. Perfil del Cliente que trabaja en oficina
Fuente: Elaboración Propia

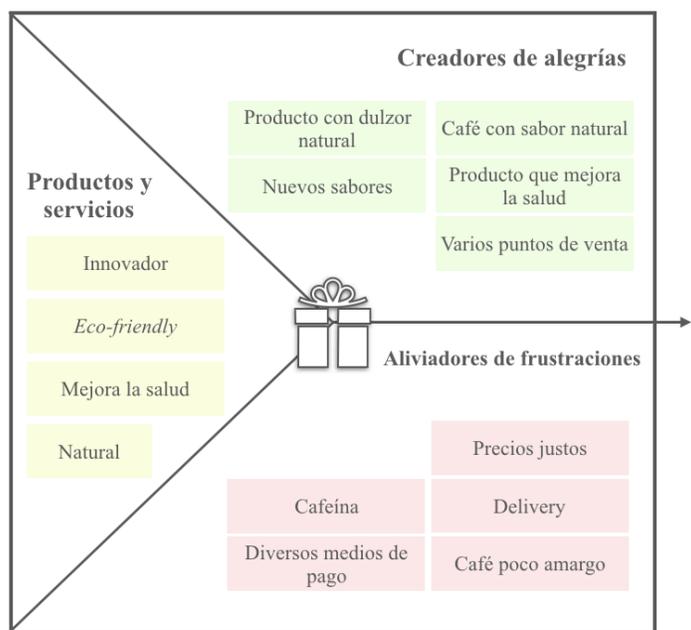


Figura 5. Mapa de Valor de universitarios

Fuente: Elaboración Propia

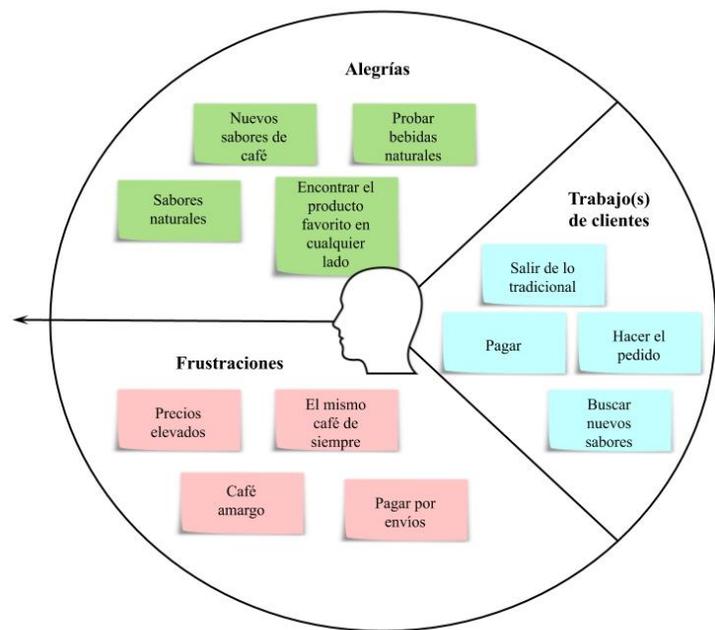


Figura 6. Perfil del Cliente universitario

Fuente: Elaboración Propia

Explicación del encaje problema - solución

En la actualidad, muchas de las personas que trabajan en oficina e inclusive aquellos que estudian (universitarios) se encuentran en búsqueda de nuevos sabores, de salir de lo tradicional, ya que el mercado se encuentra lleno de lo mismo. Por tal motivo, estas personas se encuentran en búsqueda de un dulzor natural o un sabor natural y que este se encuentre disponible en cualquier lugar disponible para su venta. También, hoy en día el cuidado del medio ambiente es un factor muy apreciado por los consumidores, quienes buscan productos *eco-friendly*. Por estos motivos, se ha procedido a brindar una solución innovadora, mediante un producto natural que mejore la salud de los clientes en un envase que ayude en el cuidado del medio ambiente, a precios justos y con ofertas que busquen fidelizarlos.

2.3.1. Planteamiento de las hipótesis del modelo de negocio

Tabla 13.

Tabla de Propuestas de Experimentos

| Bloque del Canvas | Hipótesis | Experimento | Métrica |
|--------------------|---|--------------------------------|---|
| Propuesta de Valor | <u>Hipótesis 1:</u> Comprobar si el sabor frutado del café es considerado como natural por las personas que trabajan en oficina y universitarios | Entrevista al público objetivo | Al menos al 80% de los entrevistados considera como natural el producto |
| | <u>Hipótesis 2:</u> Comprobar si el café frutado contribuye en la mejora de la salud de las personas que trabajan en oficina y universitarios | <i>Papers</i> | Al menos 2 investigaciones lo validan |
| | <u>Hipótesis 3:</u> Comprobar si el envase en el que se ofrecerá el café frutado es <i>eco-friendly</i> | <i>Papers</i> | Al menos 2 investigaciones lo validan |

| Bloque del Canvas | Hipótesis | Experimento | Métrica |
|--------------------------|---|--|---|
| Segmentación de clientes | <p><u>Hipótesis 4:</u></p> <p>Comprobar si las personas que trabajan en oficina y universitarios se encuentran en búsqueda de nuevos sabores</p> | <p>Intención de compra, encuesta <i>post-venta</i></p> | <ul style="list-style-type: none"> - Al menos el 20% de las personas que ingresan a la página web, - Al menos 20% de las personas que visitan la página de <i>Facebook</i>, - Al menos el 50% de las personas que prueban el producto en las ferias, tienen la intención de compra |
| | <p><u>Hipótesis 5:</u></p> <p>Comprobar si las personas que trabajan en oficina y universitarios desean obtener información del producto a través de redes sociales</p> | <p>Intención de compra, encuesta <i>post-venta</i></p> | <p>Al menos el 80% de las personas que ingresan a las redes sociales consultan sobre el producto</p> |
| | <p><u>Hipótesis 6:</u></p> <p>Comprobar si las personas que trabajan en oficina y universitarios interactúan en <i>Instagram</i></p> | <p>Creación de <i>Instagram</i></p> | <ul style="list-style-type: none"> - Al menos 10 comentarios por foto - Al menos 20 votos en las encuestas - Al menos 10 respuestas a <i>instastories</i> |

| Bloque del Canvas | Hipótesis | Experimento | Métrica | |
|-------------------|----------------------|---|--|---|
| Canales | <u>Hipótesis 7:</u> | Comprobar si las personas que trabajan en oficina y universitarios interactúan en <i>Facebook</i> | Creación de <i>Facebook</i> | <ul style="list-style-type: none"> - Al menos 10 comentarios por publicación - Al menos 30 reacciones por publicación |
| | <u>Hipótesis 8:</u> | Comprobar si las personas que trabajan en oficina y universitarios desean obtener información del producto a través de la página web | Anuncio Falso en <i>Landing Page</i> | Al menos el 20% de las personas que ingresan a la página web deja sus comentarios |
| | <u>Hipótesis 9:</u> | Comprobar si las personas que trabajan en oficina y universitarios interactúan en la página web | Creación de la Página Web | Al menos 20 visitas a la página web |
| | <u>Hipótesis 10:</u> | Comprobar si a las personas que trabajan en oficina y universitarios les gustaría adquirir el producto mediante la página web | Intención de compra en web | Al menos se venden 10 unidades del producto |
| | <u>Hipótesis 11:</u> | Comprobar si a las personas que trabajan en oficina y universitarios les gustaría adquirir el producto a través de servicio <i>delivery</i> | Venta online y consulta de <i>delivery</i> | Al menos 10 personas preguntaron si teníamos la opción de venta <i>online</i> |

| Bloque del Canvas | Hipótesis | Experimento | Métrica |
|-------------------------|--|---|--|
| Relación con el cliente | <u>Hipótesis 12:</u> Comprobar si las personas que trabajan en oficina y universitarios adquieren el producto a través de ferias o tiendas orgánicas | Ventas en feria o en tiendas orgánicas | Al menos 5 personas compraron mediante una feria o tienda orgánica |
| | <u>Hipótesis 13:</u> Comprobar si las personas que trabajan en oficina y universitarios responden al ser contactados para compartir su experiencia de compra con respecto al producto | Envío de mensajes mediante redes sociales | Al menos el 50% de los clientes nos responde |
| Socios claves | <u>Hipótesis 14:</u> Comprobar si las ferias orgánicas desean colocar el producto en sus módulos | Contactar a ferias orgánicas (visitas o <i>email</i>) | Al menos 1 feria orgánica quiere trabajar con la empresa |
| | <u>Hipótesis 15:</u> Comprobar si el proveedor de café desea trabajar con la empresa | Contactar con proveedores de café (visitas o <i>email</i>) | Al menos 1 proveedor quiere trabajar con la empresa |

Fuente: Elaboración Propia

2.3.2. Diseño y desarrollo de experimentos que validen el modelo de negocio propuesto

Tabla 14.

Validación de la Hipótesis 1

| | |
|---|--|
| <p>Hipótesis 1:</p> <p>Experimento</p> <p>Métrica</p> | <p>Comprobar si el sabor frutado del café es considerado como natural por las personas que trabajan en oficina y universitarios</p> <p>Entrevista al público objetivo</p> <p>Al menos al 80% de los entrevistados considera como natural el producto</p> |
|---|--|

Fuente: Elaboración Propia

Con el fin de validar la **Hipótesis 1** que comprueba si el sabor frutado del café es considerado como natural por las personas que trabajan en oficina y universitarios, se diseñó una guía de entrevista para el público objetivo, cuya estructura fue la siguiente:

Tabla 15.

Guía de entrevista para validación del problema

| | |
|---|---|
| Guía de Entrevista |  |
| Entrevista | |
| Tipo: | Investigación Cualitativa |
| Fecha: | 11 de Setiembre del 2019 |
| Asunto: | Entrevista a público objetivo |
| Material de Soporte: | |
| Tipo de material: | Formato: |
| Grabación de videos | mp4 |
| Lista de preguntas: | |
| 1. ¿Que te pareció el sabor? | |
| 2. ¿Qué es lo que más rescatas del sabor? | |
| 3. ¿Qué te parece el empaque? | |
| 4. ¿Consideras que el envase es amigable con el medio ambiente? | |
| 5. ¿Estarías dispuesto a comprar el producto? | |
| 6. ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por el producto? | |
| 7. ¿Por qué medio te gustaría que esté disponible para comprarlo? | |
| 8. ¿Estarías dispuesto a recibir información a través de redes sociales? | |
| 9. Si dice que no, ¿Por qué medio? | |
| Enlace de videos de entrevistas: | |
| https://drive.google.com/drive/folders/11dzZ6CtX410EWE1eZLNg74iYPff3i1W5?usp=sharing | |

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 16.***Validación de la Hipótesis 2***

| | |
|--------------|---|
| Hipótesis 2: | Comprobar si el café frutado contribuye en la mejora de la salud de las personas que trabajan en oficina y universitarios |
| Experimento | <i>Papers</i> |
| Métrica | Al menos 2 investigaciones lo validan |

Fuente: Elaboración Propia

Con el fin de validar la **Hipótesis 2** que comprueba si el café frutado contribuye en la mejora de la salud de las personas, se procedió a revisar investigaciones que confirmen que las propiedades del café y las frutas utilizadas en el producto, al juntarlas, mejoran la salud de las personas. Se encontraron las siguientes fuentes de información:

- Food and Agriculture Organization (2018) “CODEX ALIMENTARIUS”
- Food and Agriculture Organization (2018) “¿Qué es el Codex?”
- Forum del Café (2008) “El café en la nutrición”
- The Institute for Scientific Information on Coffee (ISIC) (2018) “Research suggests coffee associated with approximately 25 percent lower risk of type 2 diabetes”
- Entrevista a la Licenciada en Nutrición Angie Stephanie Silva Vasquez de la Universidad Nacional Federico Villarreal

Tabla 17.**Validación de la Hipótesis 3**

| | |
|--------------|--|
| Hipótesis 3: | Comprobar si el envase en el que se ofrecerá el café frutado es eco-friendly |
| Experimento | <i>Papers</i> |
| Métrica | Al menos 2 investigaciones lo validan |

Fuente: Elaboración Propia

Con el fin de validar la **Hipótesis 3**, se revisaron investigaciones que confirmen que el envase de vidrio en el que se venden los productos de **Cafru-it** contribuyen con el cuidado del medio ambiente, es decir, son envases *eco-friendly*, del cual se hallaron las siguientes investigaciones:

- Repositorio de la Universidad Nacional del Callao (2014) “Aplicación de tecnologías limpias para la fabricación de envases de vidrio en el Perú”
- Repositorio de la Pontificia Universidad Javeriana (2007) “Propuesta del montaje de una fabrica de láminas de vidrio en Riohacha y productos secundarios a partir de vidrio reciclable”

Tabla 18.

Validación de la Hipótesis 4

| | |
|---|--|
| <p>Hipótesis 4:</p> <p>Experimento</p> <p>Métrica</p> | <p>Comprobar si las personas que trabajan en oficina y universitarios se encuentran en búsqueda de nuevos sabores</p> <p>Intención de compra, encuesta post-venta</p> <ul style="list-style-type: none"> - Al menos el 20% de las personas que ingresan a la página web, - Al menos 20% de las personas que visitan la página de Facebook, - Al menos el 50% de las personas que prueban el producto en las ferias, tienen la intención de compra |
|---|--|

Fuente: Elaboración Propia

Con el fin de validar la **Hipótesis 4**, se diseñó una página web mediante la empresa de comercio electrónico Shopify, la cual permitiría a los clientes realizar compras del producto de manera *online*:

Productos



Figura 7. Opción de Compra en la página web

Fuente: Página Web. Cafru-it Perú

Asimismo, se realizaron anuncios en redes sociales direccionados al carrito de compras de la página, con el fin de validar la intención de compra:



*Figura 8. Publicaciones en Facebook
Fuente: Facebook. Cafru-it Perú*

Finalmente, se buscó una posición en la Feria Deportiva Saludable en Surco y en la Feria Ecológica de Barranco, para validar la búsqueda de nuevos sabores por parte de los clientes:



*Figura 9. Stand en la Feria Deportiva Saludable
Fuente: Elaboración Propia*



*Figura 10. Feria Ecológica de Barranco
Fuente: Elaboración Propia*

Tabla 19.

Validación de la Hipótesis 5

| | |
|---|---|
| <p>Hipótesis 5:</p> <p>Experimento</p> <p>Métrica</p> | <p>Comprobar si las personas que trabajan en oficina y universitarios desean obtener información del producto a través de redes sociales</p> <p>Intención de compra, encuesta post-venta</p> <p>Al menos el 80% de las personas que ingresan a las redes sociales consultan sobre el producto</p> |
|---|---|

Fuente: Elaboración Propia

Con el fin de validar la **Hipótesis 5**, se diseñaron anuncios en redes sociales respecto al producto **Cafru-it**, con el objetivo de obtener interacción con los clientes y que pregunten por el producto:



Figura 11. Publicaciones en Instagram
Fuente: Instagram. Cafru-it Perú



Figura 12. Publicaciones en Facebook
Fuente: Facebook. Cafru-it Perú

Tabla 20.

Validación de la Hipótesis 6

| | |
|---------------------|---|
| <u>Hipótesis 6:</u> | Comprobar si las personas que trabajan en oficina y universitarios interactúan en Instagram |
| Experimento | Creación de Instagram |
| Métrica | <ul style="list-style-type: none"> - Al menos 10 comentarios por foto - Al menos 20 votos en las encuestas - Al menos 10 respuestas a instastories |

Fuente: Elaboración Propia

Con el fin de validar la **Hipótesis 6**, se diseñó una cuenta en *Instagram*, cuyo link es el siguiente:

<https://www.instagram.com/cafruitperu/>



Figura 13. Creación de cuenta en Instagram

Fuente: Instagram. Cafru-it Perú

Mediante esta plataforma se realizaron publicaciones con el fin de llegar a un mayor número de clientes potenciales:



Figura 14. Publicaciones en Instagram
Fuente: Instagram. Cafru-it Perú

Asimismo, se realizaron encuestas mediante los *instastories* con el objetivo de conectar más con los clientes y para que se interesen más con el producto:



Figura 15. Historias en Instagram

Fuente: Instagram. Cafru-it Perú

Tabla 21.

Validación de la Hipótesis 7

| | |
|---------------------|---|
| Hipótesis 7: | Comprobar si las personas que trabajan en oficina y universitarios interactúan en Facebook |
| Experimento | Creación de Facebook |
| Métrica | <ul style="list-style-type: none"> - Al menos 10 comentarios por publicación - Al menos 30 reacciones por publicación |

Fuente: Elaboración Propia

Con el fin de validar la **Hipótesis 7**, se diseñó una cuenta en *Facebook*, cuyo link es el siguiente:

<https://www.facebook.com/cafruitperu/>

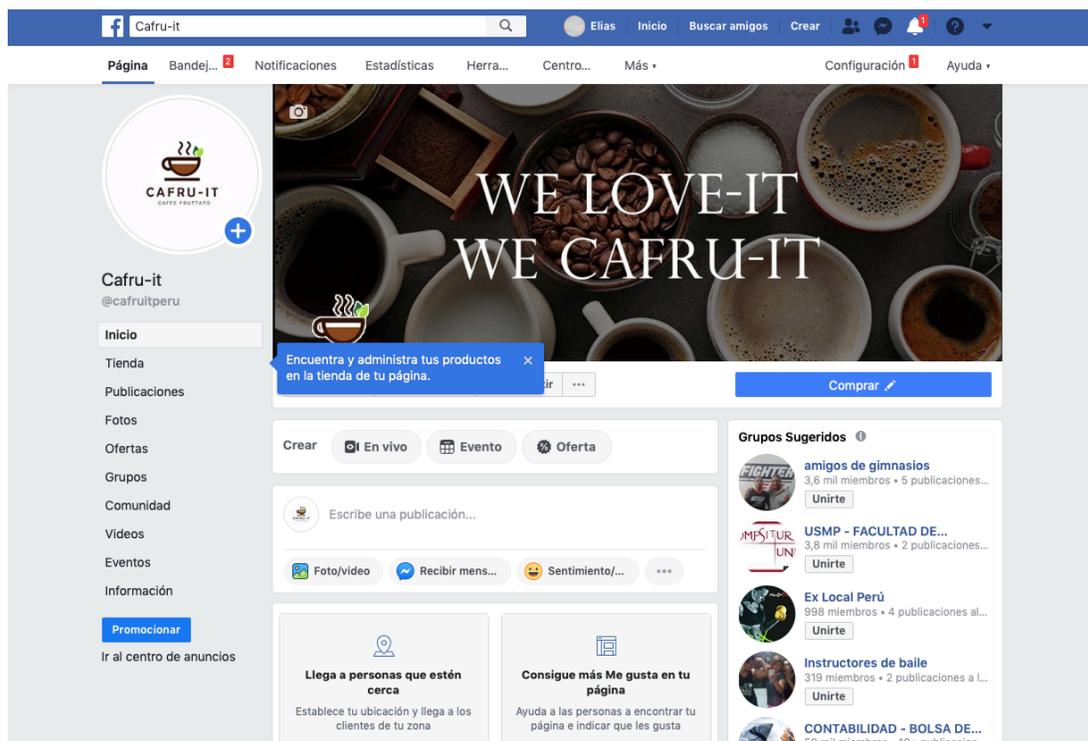


Figura 16. Creación de cuenta en Facebook

Fuente: Facebook. Cafru-it Perú

Mediante esta red social se realizó una publicación con el objetivo de que los usuarios compren nuestro producto, en el cual ofrecíamos un 50% de descuento:



*Figura 17. Publicación en Facebook
Fuente: Facebook. Cafru-it Perú*

Tabla 22.

Validación de la Hipótesis 8

| | |
|--------------|--|
| Hipótesis 8: | Comprobar si las personas que trabajan en oficina y universitarios desean obtener información del producto a través de la página web |
| Experimento | Anuncio Falso en Landing Page |
| Métrica | Al menos el 20% de las personas que ingresan a la página web deja sus comentarios |

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 23.***Validación de la Hipótesis 9***

| | |
|---------------------|---|
| <u>Hipótesis 9:</u> | Comprobar si las personas que trabajan en oficina y universitarios interactúan en la página web |
| Experimento | Creación de la Página Web |
| Métrica | Al menos 20 visitas a la página web |

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 24.***Validación de la Hipótesis 10***

| | |
|----------------------|---|
| <u>Hipótesis 10:</u> | Comprobar si a las personas que trabajan en oficina y universitarios les gustaría adquirir el producto mediante la página web |
| Experimento | Intención de compra en web |
| Métrica | Al menos se venden 10 unidades del producto |

Fuente: Elaboración Propia

Con el fin de validar la **Hipótesis 8**, la **Hipótesis 9** y la **Hipótesis 10**, se diseñó una página web, cuyo link es el siguiente: <https://cafruit-peru.myshopify.com>



Figura 18. Creación de página web

Fuente: Página web. Cafru-it Perú

También, se creó un catálogo de productos en sus distintos sabores: naranja, mango y durazno, generando así la opción de compra para los clientes:



Figura 19. Productos en página web

Fuente: Página web. Cafru-it Perú

Así mismo, se realizó un *flyer* informativo en el cual se explica brevemente que es lo que ofrece

Cafru-it:



¿ QUÉ ES CAFRU-IT?

Cafru-it es esencia de café agregado de esencia de fruta, perfecto y listo para servir. Para disfrutar de su sabor solo debes buscar un sobre de esencia de Cafru-it en una taza con agua caliente y listo! ¡Por su facilidad al preparar es ideal para quienes trabajan en oficina y para estudiantes!

Contamos con los mejores proveedores para ofrecerte un producto con los mejores proveedores de calidad y que contribuyes al mejoramiento de tu salud, pues Cafru-it cuenta con el dulzor natural de la fruta. Por otro lado, Cafru-it es un producto eco amigable, pues sus empaques son 100% reciclables!

¿Estás listo para lo nuevo? ¡Cafru-it a tu alcance!

Figura 20. Anuncios en página web

Fuente: Página web. Cafru-it Perú

Tabla 25.

Validación de la Hipótesis 11

| | |
|---------------|--|
| Hipótesis 11: | Comprobar si a las personas que trabajan en oficina y universitarios les gustaría adquirir el producto a través de servicio delivery |
| Experimento | Venta online y consulta de delivery |
| Métrica | Al menos 10 personas preguntaron si teníamos la opción de venta online |

Fuente: Elaboración Propia

Con el objetivo de validar la **Hipótesis 11**, se diseñaron dos anuncios que se publicaron en las redes sociales (*Facebook*), en la que se hacía referencia a que el producto se entregaría por *delivery* en todo Lima



Figura 21. Publicaciones sobre delivery

Fuente: Facebook. Cafru-it Perú

Tabla 26.

Validación de la Hipótesis 12

| | |
|---------------|---|
| Hipótesis 12: | Comprobar si las personas que trabajan en oficina y universitarios adquieren el producto a través de ferias o tiendas orgánicas |
| Experimento | Ventas en feria o en tiendas orgánicas |
| Métrica | Al menos 5 personas compraron mediante una feria o tienda orgánica |

Fuente: Elaboración Propia

Con el fin de validar la **Hipótesis 12** acerca de si los clientes desean el producto a través de ferias o tiendas orgánicas, se buscó una posición en la Feria Deportiva Saludable en Surco y en la Feria Ecológica de Barranco:



Figura 22. Stand en la Feria Deportiva Saludable

Fuente: Elaboración Propia



Figura 23. Feria Ecológica de Barranco

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 27.

Validación de la Hipótesis 13

| | |
|---------------|--|
| Hipótesis 13: | Comprobar si las personas que trabajan en oficina y universitarios responden al ser contactados para compartir su experiencia de compra con respecto al producto |
| Experimento | Envío de mensajes mediante redes sociales |
| Métrica | Al menos el 50% de los clientes nos responde |

Fuente: Elaboración Propia

Con el fin de validar la **Hipótesis 13** acerca de nuestra relación con los clientes, se procedió a utilizar, mediante *Instagram* y *Facebook*, el programa de respuesta rápida, el cual responderá a

cada pregunta que nos realicen nuestros clientes de manera ágil y sin perder demasiado tiempo. Esto con el fin de evitar que esperen mucho tiempo por una respuesta, ya que se entiende que eso suele molestar a los usuarios.



Figura 24. Respuestas rápidas en Instagram

Fuente: Instagram. Cafru-it Perú

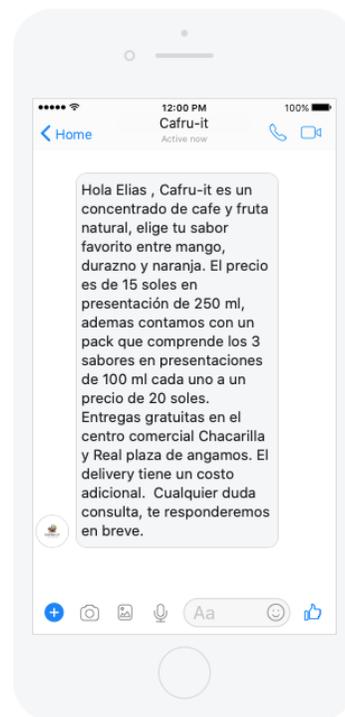


Figura 25. Respuestas rápidas en Facebook

Fuente: Facebook. Cafru-it Perú

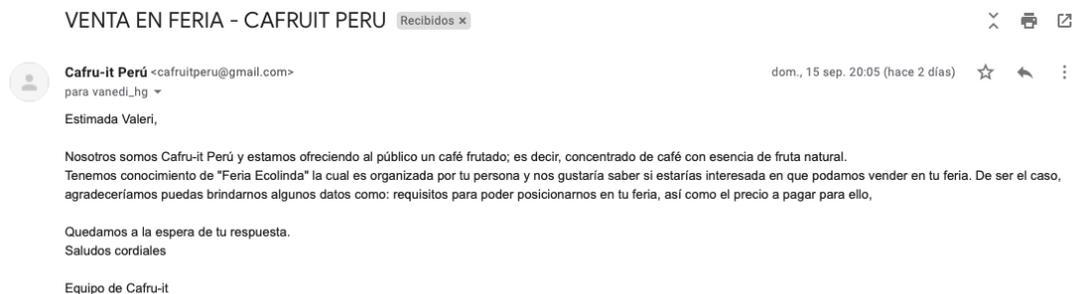
Tabla 28.

Validación de la Hipótesis 14

| | |
|---------------|---|
| Hipótesis 14: | Comprobar si las ferias orgánicas desean colocar el producto en sus módulos |
| Experimento | Contactar a ferias orgánicas (visitas o email) |
| Métrica | Al menos 1 feria orgánica quiere trabajar con la empresa |

Fuente: *Elaboración Propia*

Con el objetivo de validar la **Hipótesis 14**, se procedió a contactar a ferias y tiendas orgánicas mediante sus correos electrónicos y *WhatsApp*, con el fin de validar si se encuentran interesados en trabajar con ***Cafru-it***



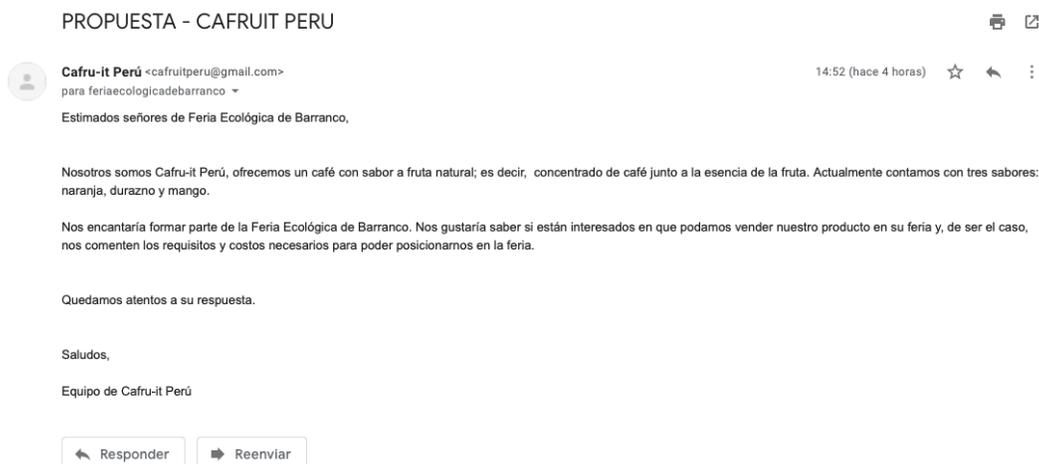


Figura 26. Emails a ferias ecológicas

Fuente: Correo. Cafru-it Perú



Figura 27. WhatsApp a ferias ecológicas

Fuente: WhatsApp. Cafru-it Perú

Tabla 29.

Validación de la Hipótesis 15

| | |
|---------------|---|
| Hipótesis 15: | Comprobar si el proveedor de café desea trabajar con la empresa |
| Experimento | Contactar con proveedores de café (visitas o email) |
| Métrica | Al menos 1 proveedor quiere trabajar con la empresa |

Fuente: Elaboración Propia

Con el fin de validar la **Hipótesis 15** acerca de si el proveedor del principal insumo de *Cafru-it*, el café, desea trabajar con nuestra empresa. Por tal motivo, se procedió a contactarlo vía messenger:



Figura 28. Mensaje a proveedor de café

Fuente: Messenger. Cafru-it Perú

2.3.3. Interpretación y análisis de los resultados y métricas a evaluar

Resultados de la Validación de la Hipótesis 1:

De acuerdo con las entrevistas realizadas al público objetivo, tanto a personas que trabajan en oficina como universitarios, a quienes se les dio a probar el producto, se obtuvo que el 80% de los entrevistados mostró un agrado por el sabor natural del producto, pues indicaron que el sabor natural de las frutas, mango, naranja y durazno se sentía claramente. Además añadieron que se evidenciaba la textura de la fruta lo que demostraba que era un producto 100% natural. Pese a ello, hubo un porcentaje de personas (20%) que sintió que la fruta se sentía más que el café lo que hizo que este no fuera de su agrado.

Resultados de la Validación de la Hipótesis 2:

De acuerdo a las investigaciones revisadas para validar que la combinación del café y la fruta mejoran la salud de las personas, se obtuvo lo siguiente:

Desde hace años se ha estigmatizado el consumo del café por no aportar nutrientes, sin embargo, en el año 2008 el catedrático de Nutrición y Bromatología Gregorio Valera Moreiras de la Universidad San Pablo CEU de Madrid y a la vez presidente de la Fundación Española de Nutrición fue expositor en el Congreso Español del Café en el mes de mayo del año en mención. En dicho congreso el catedrático expuso los hallazgos de su investigación sobre el café en la

nutrición y también los hallazgos de otros estudios realizados en el mundo por más de 10 años con muestras relevantes.

El nutricionista y Bromatólogo sostuvo que el café contiene más de 1000 sustancias químicas distintas, entre las cuales se compone por 11 ácidos clorogénicos diferentes, los cuales se han identificado como beneficiosos. El nombre de éstos ácidos beneficiosos son “Polifenoles”, por tal motivo en el mismo año se formó una comisión de expertos para estudiar a dichos ácidos e incluirlos en las Declaraciones Nutricionales de Relaciones Saludables que se deberá cumplir en la Unión Europea. Desde ése entonces se consideró muy importante a dichos ácidos para el consumo diario de las personas, por ello, se decidió incorporar en la composición de los alimentos que contengan frutas, vinos y cereales el contenido de polifenoles. Sin embargo, el café es la fuente más alta en polifenoles entre las bebidas de manzana, naranja, cerveza, vino tinto, té negro o verde, entre otros. Seguidamente, según un estudio publicado en el año 2003 por la revista *European Journal of Clinical Nutrition*, el café aporta más del 60% de los antioxidantes necesarios, tal como se muestra en la siguiente tabla.

| Fuente | Antioxidantes del plasma (mmol) | Porcentaje del total de antioxidantes del plasma |
|--|---------------------------------|--|
| Café | 11,1 | 64 |
| Fruta | 1,8 | 11 |
| Té | 1,4 | 8 |
| Vino | 0,8 | 5 |
| Cereales | 0,8 | 5 |
| Vegetales | 0,4 | 2 |
| Otros alimentos (como jugos de fruta, grasas comestibles y pasteles y bizcochos) | 0,8 | 5 |

cuadro 2 Svilaas A. et al. (2004) La ingestión de los antioxidantes del café, el vino y los vegetales está relacionada con los carotenoides plasmáticos en los humanos. *Journal of Nutrition*, Volumen 134, Págs. 562-567

Figura 29. La ingestión de los antioxidantes del café, el vino y los vegetales
Fuente: European Journal of Clinical Nutrition 2004

Por otro lado, en el año 2005 se publicó en JAMA un estudio que se realizó sobre la relación del consumo de café con el aumento de riesgo de hipertensión. Éste estudio se realizó con una muestra de un aproximado de 156,000 mujeres durante 12 años y los resultados fueron que no existía relación alguna entre ambos. Siguiendo con los estudios, en JAMA también se publicó un estudio que relaciona el consumo del café con una disminución relevante del riesgo de diabetes de tipo 2. Finalmente, en el estudio FINE, el cual fue publicado por la revista *European Journal of Clinical Nutrition* en el año 2007 se determinó que el consumo de café minimiza el deterioro cognitivo en personas de edad. Éste estudio se realizó durante 10 años entre personas que consumían 3 tazas de café al día, personas que no consumían café y personas que consumían más de 4 tazas de café al día. Los resultados fueron favorables para el primer grupo.

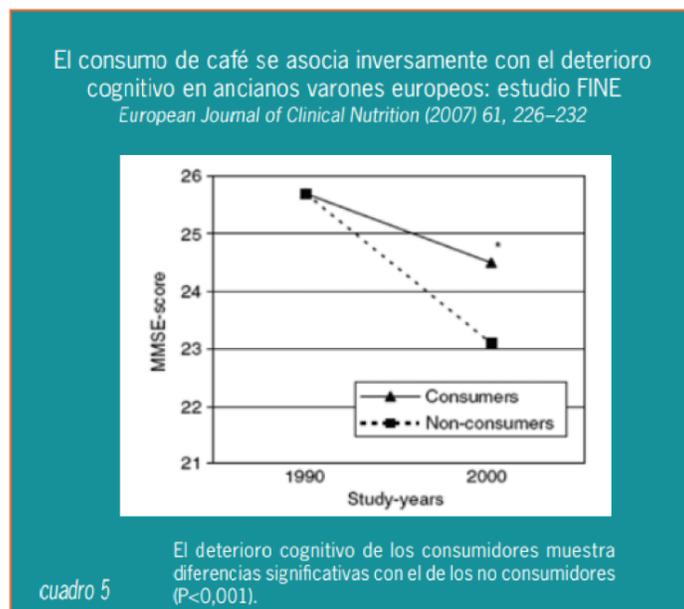


Figura 30. El consumo de café y su relación con el deterioro cognitivo en las personas

Fuente: *European Journal of Clinical Nutrition 2007*

Desde los primeros hallazgos se ha continuado con las investigaciones científicas sobre los valores nutricionales del café. En éstas últimas investigaciones se relaciona el consumo del café con la disminución de riesgo de la diabetes tipo 2 producto de los aumentos de medicina interna y de endocrinólogo del hospital de la universidad de Aarhus. Ésta relación analizó en las personas que consumen de 3 a 4 tazas de café por día. Seguidamente, cabe resaltar que el consumo diario normal de café se encuentra entre 3 a 5 tazas. En la investigación en mención se detectó que una taza de café consumida al día, reduce el riesgo de la diabetes del tipo 2 en 6%. Para validar la información recolectada respecto al valor nutricional del café, hemos realizado una entrevista a la Licenciada en Nutrición Angie Stephanie Silva Vasquez de la Universidad Nacional Federico Villarreal, quien actualmente se encuentra trabajando en la clínica Villa Salud. Seguidamente, le consultamos sobre los polifenoles que contiene el café, para lo cual nos explicó

que existen tres tipos de café. El primero es el café verde, el cual posee una gran cantidad de propiedades; el segundo es el café tostado, éste también posee una variedad de ácidos y nutrientes, pero no en tanta proporción como el primero ya que pasa por un proceso de tostado, sin embargo, sostiene que el tipo de diabetes que puede ayudar a prevenir en cierto grado es cuando es hereditario. Por ejemplo, si una madre tiene diabetes, los hijos se encuentran propensos a padecerlo y el llevar una dieta balanceada con cuidados y más el consumo del café puede ayudar a prevenir el padecer diabetes. Por otro lado, respecto al mezclar las frutas con el café y su valor nutricional, la nutricionista menciona que aún no tiene conocimiento de ello.

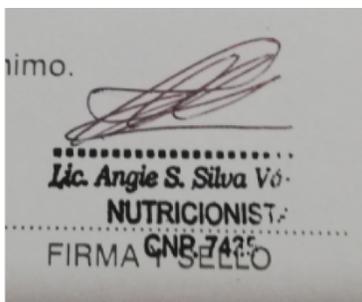


Figura 31. Firma de Licenciada en Nutrición
Fuente: Angie Stephanie Silva Vásquez

Resultados de la Validación de la Hipótesis 3:

Como se había mencionado anteriormente, *Cafru-it* se ofrece al público en presentaciones de botellas de vidrio de 250 ml y 100 ml, por lo que es considerado un producto *eco-friendly*.

En una tesis de la Universidad Nacional del Callao (UNAC) se hace mención del impacto ambiental de reciclar las botellas de vidrio. La investigación en mención detalla el proceso de producción de nuevos envases sin disminuir su calidad ni perder ninguna de sus propiedades a

través de la utilización de botellas de vidrio recicladas como materia prima. El autor de la tesis menciona que el reciclado de vidrio ayuda a disminuir la emisión y el consumo de energía, ya que se utiliza una menor cantidad de combustible, pues el vidrio reciclado es más fácil de fundir que la materia prima virgen. Complementando ello, según el informe, 1,000 kg de vidrio usado puede reemplazar cerca de 1,200 kg de vidrio nuevo.

Por otro lado, los envases de vidrios pueden ser *upcycled*. *Upcycling* es un proceso el cual consiste en utilizar un desecho o un material utilizado para crear un nuevo producto de mayor calidad. El diario financiero español El Financiero publicó un artículo en su portal web acerca del *upcycling*, en el cual se cuenta la historia de un politólogo que crea varios productos utilizando botellas de vidrio usadas. Entre sus obras se tienen: macetas de vidrio, huertas, lámparas, entre otros.



Figura 32. Huertos de vidrio del Restaurante Alioli

Fuente: Restaurante Alioli (España)



Figura 33. Lámparas recicladas
Fuente: Tarán Upcyclers



Figura 34. Macetas decorativas de vidrio reciclado
Fuente: Tarán Upcyclers

Como conclusión de la Hipótesis 3 podemos afirmar que ***Cafru-it*** es un producto *eco-friendly*.

Como se mencionó en la investigación de la Universidad Nacional del Callao, los envases de sus productos pueden ser reciclados para la elaboración de nuevos envases y con ello contribuir a la disminución del uso de energía. Además, a las botellas se les pueden dar otro uso, por ejemplo,

las botellas de 250 ml se pueden utilizar como pequeñas macetas, mientras que los frascos de 100 ml pueden ser utilizados como adornos.

Resultados de la Validación de la Hipótesis 4:

De acuerdo con los resultados obtenidos de las visitas en la Página Web de **Cafru-it**, se obtuvo un total de 90 visitas en el mes de Octubre del 2019, de los cuales ninguno tuvo una intención de compra.



Figura 35. Número total de visitas a la tienda online

Fuente: Página Web. Cafru-it



Figura 36. Tasa de conversión de la tienda online

Fuente: Página Web. Cafru-it

Por otro lado, con respecto a los resultados obtenidos mediante los informes de *Facebook*, en el periodo de Octubre 2019 se obtuvieron 181 visitas a la página, de las cuales ninguna ingreso a la tienda que se tiene por esta red social. A pesar de ello, si se realizaron ventas mediante esta red social, las que se dieron por los chats en *Messenger*; se obtuvieron 26 ventas en el periodo antes mencionado, es decir, aproximadamente el 14% de las personas que visitaron la página de *Facebook*.



Figura 37. Visitas a la Página de Facebook

Fuente: Facebook. Cafru-it



Figura 38. Actividades en la tienda de Facebook

Fuente: Facebook. Cafru-it

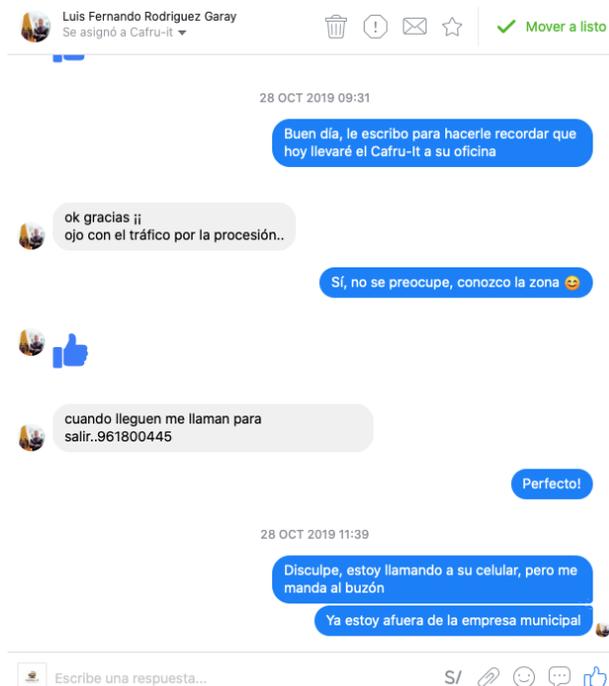


Figura 39. Ventas por Messenger de Facebook

Fuente: Messenger. Cafru-it

Finalmente, de las ventas mediante el canal de ferias, se obtuvo que a 20 personas se hizo degustar el producto, de las cuales solo 8 de ellas compraron un **Cafru-it**, obteniendo que el 40% de las personas que degustaron, compraron el producto.



Figura 40. Ventas en la Feria Deportiva Saludable
Fuente: Feria Deportiva Saludable



Figura 41. Ventas en la Feria Ecológica de Barranco
Fuente: Feria Ecológica de Barranco

Resultados de la Validación de la Hipótesis 5:

Se ha obtenido un aproximado de 26 ventas mediante redes sociales, tanto *Instagram* como *Facebook*, sin embargo, se obtuvieron 239 clics en los anuncios que los llevaron a preguntar sobre el producto, por lo tanto, el 10.87% de las personas que preguntaron por el producto mediante redes sociales compraron.



Figura 42. Ventas por Messenger de Facebook

Fuente: Messenger. Cafru-it



Figura 43. Ventas por Instagram

Fuente: Instagram. Cafru-it

Resultados de la Validación de la Hipótesis 6:

Con respecto a los comentarios de las publicaciones, se obtuvo que las personas no han comentado mucho las publicaciones en la cuenta de *Instagram* de ***Cafru-it***, ya que evidenciamos que en la última publicación no se obtuvo ningún comentario.

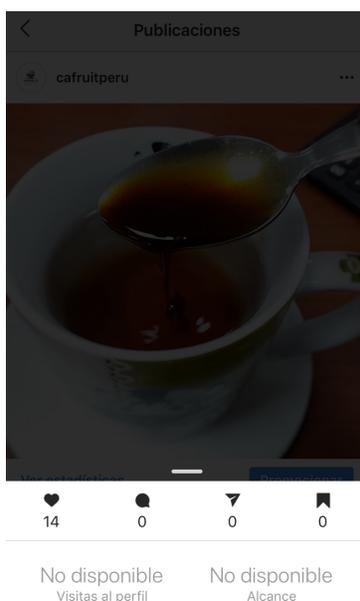


Figura 44. Comentarios en Instagram

Fuente: Instagram. Cafru-it Perú

De los resultados de la encuesta en *Instagram* para saber que envase preferían los clientes de ***Cafru-it***, se obtuvieron 58 vistas:



Figura 45. Resultados de encuesta en Instagram

Fuente: Instagram. Cafru-it Perú

Asimismo, de la pregunta que se hizo mediante *instastories* para saber que sabor les gustaría probar a los clientes de **Cafru-it**, se obtuvieron 20 respuestas:

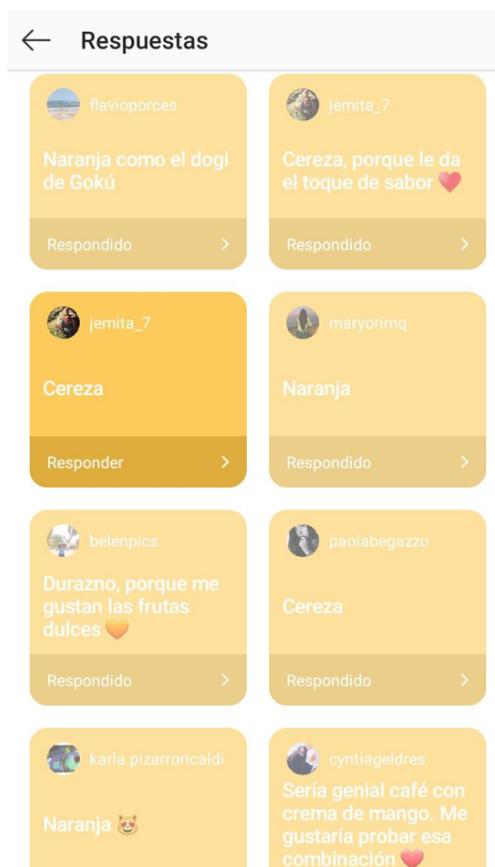


Figura 46. Respuestas a instastories en Instagram

Fuente: Instagram. Cafru-it Perú

Resultados de la Validación de la Hipótesis 7:

De los resultado se obtuvieron que 259 personas lograron visualizar la publicación, y solo 55 interactuaron con ella. Además se evidencia que solo 10 personas reaccionaron a dicha publicación y 7 comentaron, de lo cual se obtuvo que las personas preguntaron por los precios.



Figura 47. Analytics de Facebook
Fuente: Facebook. Cafru-it Perú



Figura 48. Interacción de los clientes en Facebook
Fuente: Facebook. Cafru-it Perú

Resultados de la Validación de la Hipótesis 8:

Se ha obtenido que ninguna de las 90 personas que visitaron la página web solicitaron información del producto por el espacio de comentarios de la misma.



Figura 49. Número total de visitas a la tienda online

Fuente: Página Web. Cafru-it

Resultados de la Validación de la Hipótesis 9:

Con respecto a los resultados que validan si los clientes interactúan en la página web, se obtuvo un total de visitas a la tienda *online* de 90 personas, de las cuales el 10% son de pruebas que se realizaron, esto quiere decir que 81 personas visitaron la página web de *Cafru-it*.



Figura 50. Número de total de visitas a la tienda online

Fuente: Página web. Cafru-it Perú

Asimismo, no se evidenció una intención de compra por parte de las personas que ingresaron a la página web, esto se evidencia en que ninguna persona agregó al carrito el producto, ni llegaron a la pantalla de pago.



Figura 51. Tasa de conversión de la tienda online

Fuente: Página web. Cafru-it Perú

También, se evidencia mediante que red social fue que ingresaron a la página web, y se obtuvo que 69 personas ingresaron desde *Facebook*, 18 personas desde *Instagram* y 3 personas ingresaron desde la misma página web.

| Sesiones en tu tienda online por fuente social | | Ver informe |
|--|----|-----------------------------|
| Facebook | 69 | ↑ 200 % |
| Instagram | 18 | ↑ 125 % |

Figura 52. Sesiones en la tienda online por fuente social

Fuente: Página web. Cafru-it Perú

Resultados de la Validación de la Hipótesis 10:

Como resultados de la validación de la **Hipótesis 10**, se obtuvo que ninguno de los clientes realizó compra alguna mediante la página web, a pesar de realizar anuncios en redes sociales (*Facebook e Instagram*) que dirigían al cliente al carrito de compra de la página web.



Figura 53. Tasa de conversión de la tienda online

Fuente: Página web. Cafru-it Perú



Figura 54. Sesiones en la tienda online por fuente social

Fuente: Página web. Cafru-it Perú

Resultados de la Validación de la Hipótesis 11:

Con respecto a los resultados de la validación de la **Hipótesis 11**, se obtuvo que la primera pregunta de las personas no es acerca del *delivery*, sin embargo, se evidencia que conforme van preguntando sobre el producto, surge la pregunta acerca del *delivery*, sobre los costos que este

implica y hasta que lugares llega. Se obtuvo que al menos 15 personas realizaron una pregunta con referencia al delivery.

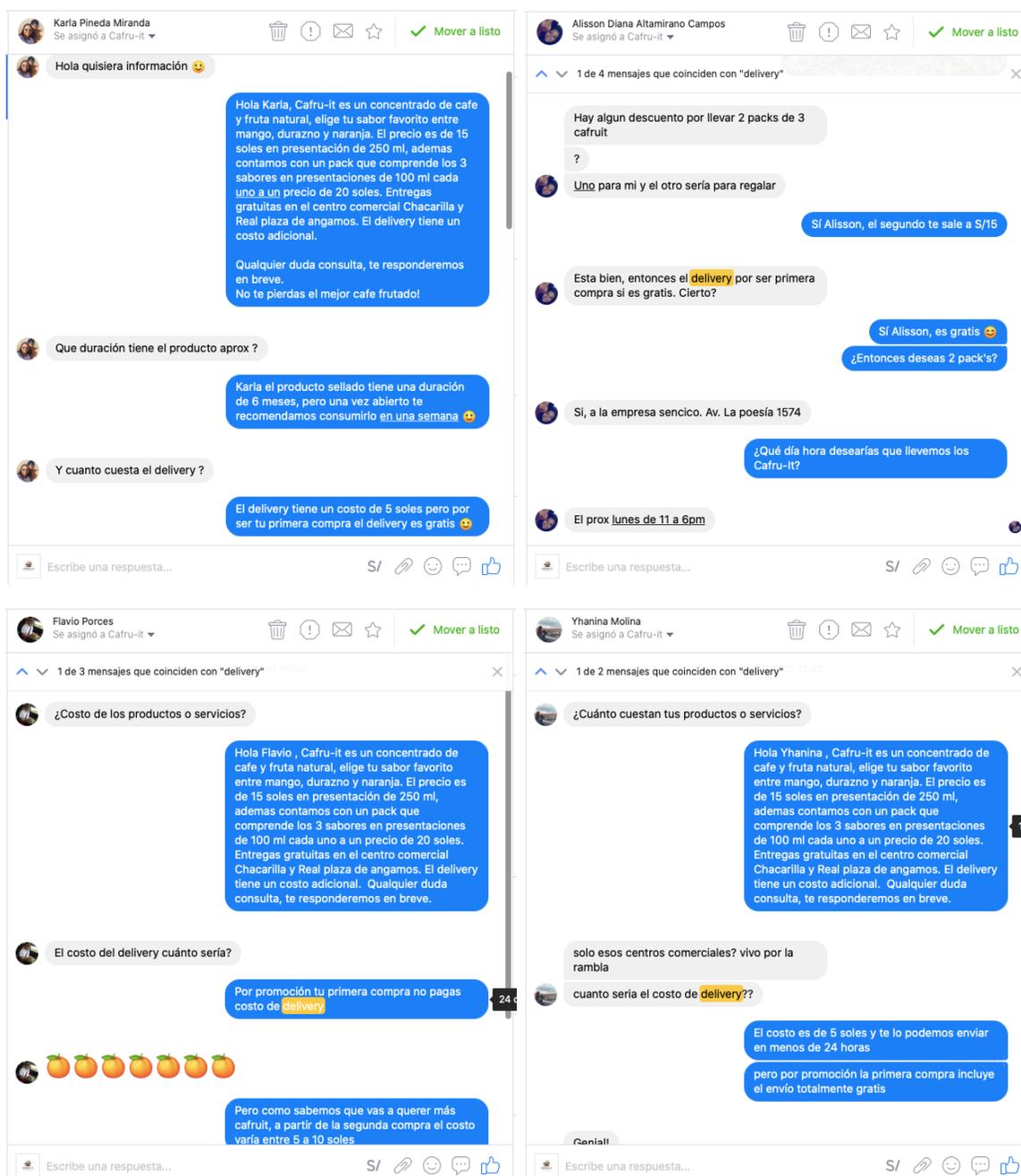


Figura 55. Preguntas sobre el servicio de delivery

Fuente: Messenger. Cafru-it Perú

Resultados de la Validación de la Hipótesis 12:

Como resultado de la validación de la **Hipótesis 12**, se obtuvo la venta de 2 **Cafru-it** Mango de 250 ml, 2 **Cafru-it** Naranja de 250 ml, 2 **Cafru-it** Durazno de 250 ml y 2 Pack de 3 **Cafru-it** de 100 ml, resultando un total de 8 **Cafru-it**, obteniendo así que el público objetivo suele asistir a ferias para consumir este tipo de productos naturales.





*Figura 56. Ventas en la Feria Deportiva Ecológica
Fuente: Feria Deportiva Ecológica*





Figura 57. Ventas en la Feria Ecológica de Barranco

Fuente: Feria Ecológica de Barranco

Resultados de la Validación de la Hipótesis 13:

Acorde a los resultados obtenidos de la relación con los clientes, se obtuvo que el 80% de ellos nos respondieron a la respuesta rápida de manera apropiada, agradeciendo por el poco tiempo de espera, que suele ser un fastidio para muchos de ellos. Sin embargo, existen clientes que consideran que la atención rápida no es necesariamente la mejor, pues consideran que no se están comunicando con una persona si no con un robot. Asimismo, brindaron su opinión respecto al producto, alegando a que es un producto bueno y que no lo encontraban actualmente en el mercado.

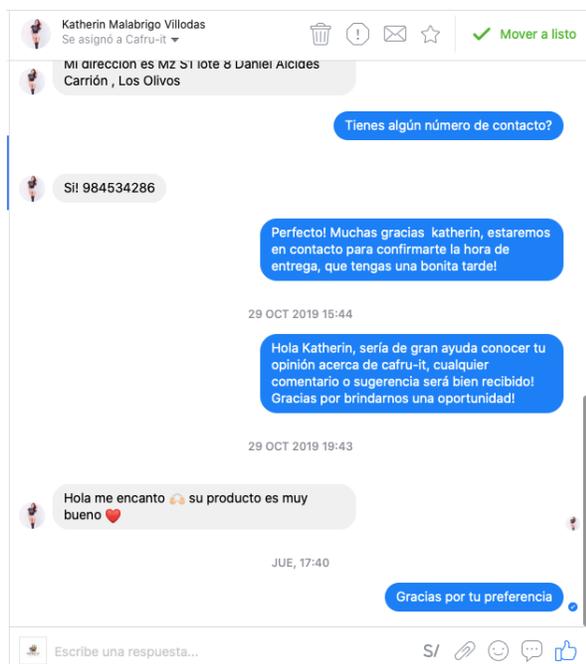


Figura 58. Respuesta de los clientes por Messenger
Fuente: Messenger. Cafru-it Perú



Figura 59. Respuestas de los clientes por Instagram
Fuente: Instagram. Cafru-it Perú

Resultados de la Validación de la Hipótesis 14:

Como resultado del diseño que valida la **Hipótesis 14**, se obtuvo la respuesta por parte de dos de las ferias contactadas, “Ecolinda” y la Feria Deportiva Saludable de Surco, quienes nos indicaban cuales eran los requisitos para formar parte de su feria y cuales eran los costos en los que se incurrirían:

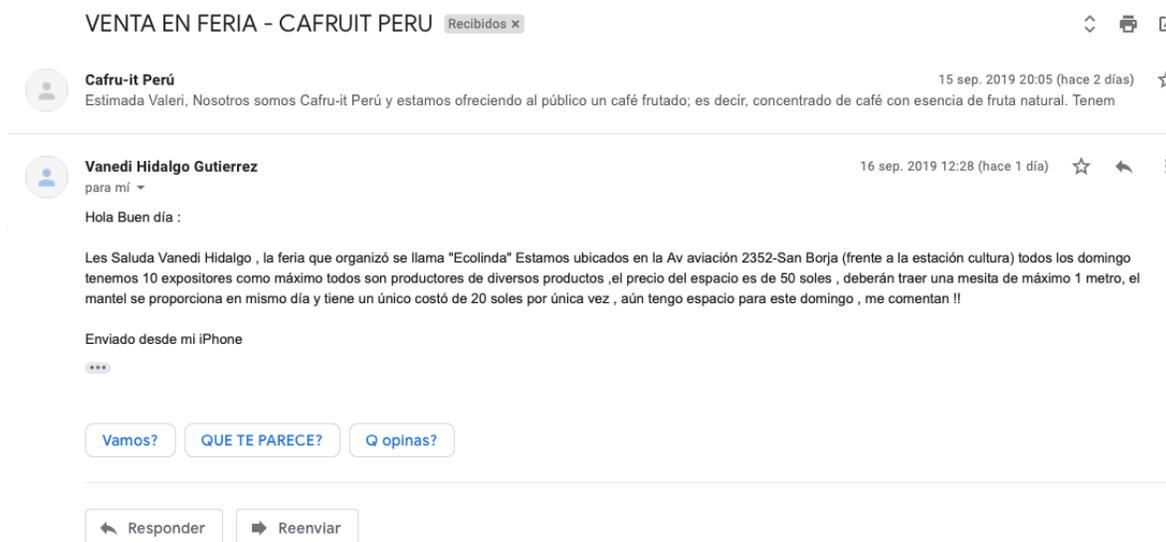


Figura 60. Respuesta por email de Feria Ecolinda

Fuente: Correo. Cafru-it Perú

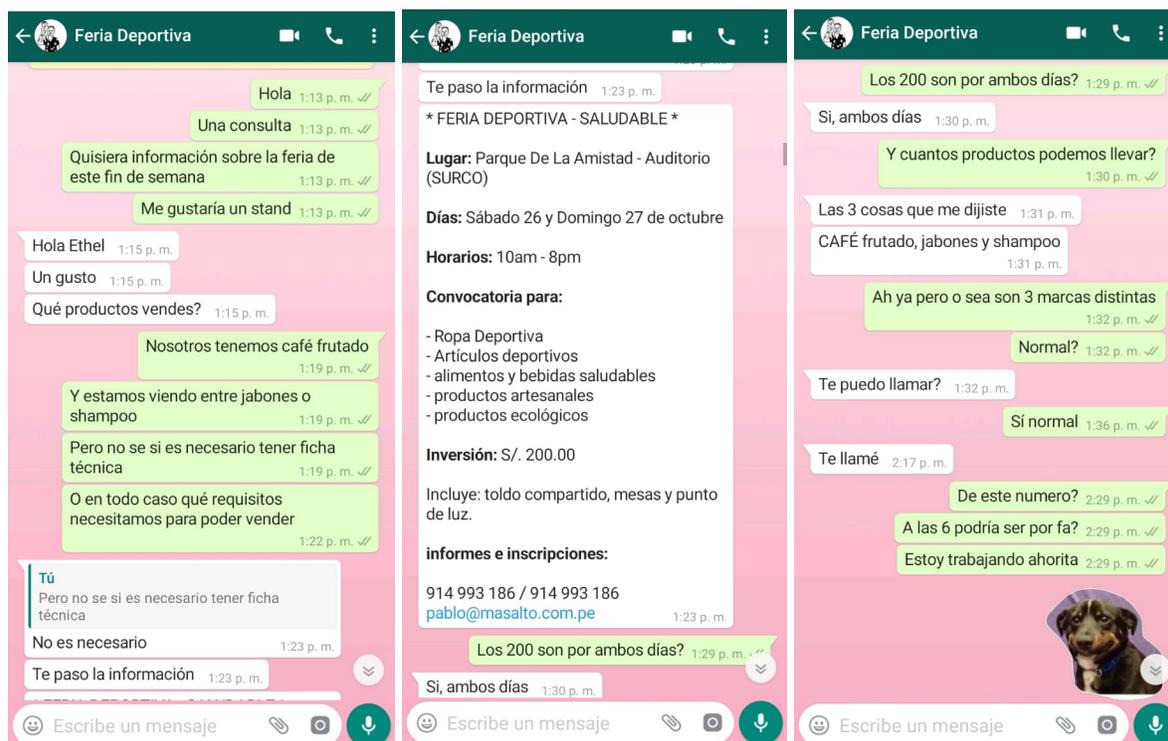


Figura 61. Respuesta por WhatsApp de la Feria Deportiva Ecológica

Fuente: WhatsApp. Cafru-it Perú

Resultados de la Validación de la Hipótesis 15:

Con respecto a la validación de la **Hipótesis 15**, no se obtuvo ningún tipo de respuesta por parte del proveedor de café “*La Cholita*”, motivo por el cual se procedió a ir a su establecimiento ubicado en el Centro de Lima, confirmando de esta manera el interés por trabajar con esta empresa para que provea del principal insumo a *Cafru-it*.

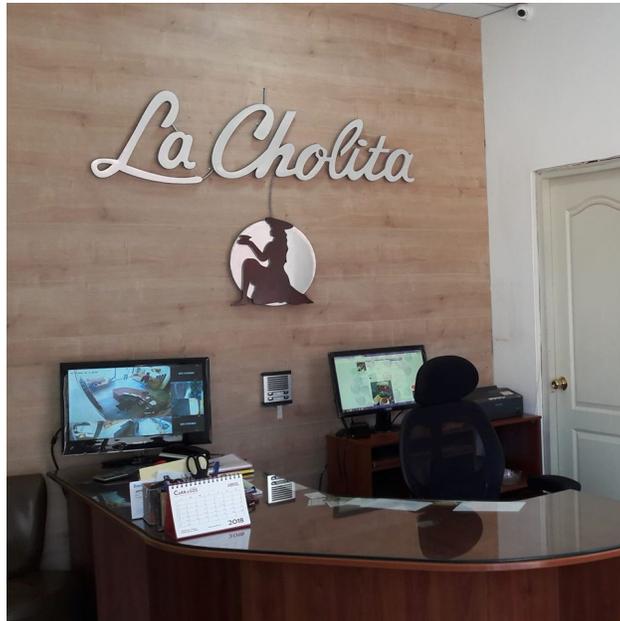


Figura 62. Establecimiento “La Cholita”

Fuente: Elaboración Propia

2.3.4. Aprendizaje de las validaciones

Aprendizaje de las validaciones de la Hipótesis 1

A modo de aprendizaje, se procederá a calcular mejor las cantidades de café que se incluirá en el café frutado, con el objetivo de que no solo se sienta muy bien la fruta, si no también el café.

Aprendizaje de las validaciones de la Hipótesis 2

Como aprendizaje se obtuvo que el producto ayuda y contribuye con la mejora de la salud, pues reduce el consumo de azúcar en las personas. Además, el café brinda más beneficios cuando se junta a otro producto, en este caso, es mejor al combinarlo con frutas naturales como la naranja, el mango y el durazno.

Aprendizaje de las validaciones de la Hipótesis 3

A modo de aprendizaje, se obtuvo que el envase en el que *Cafru-it* se ofrece, contribuye con el cuidado al medio ambiente y se mantendrá este material para las siguientes pruebas; además, este puede ser utilizado de otras maneras como macetas, lámparas, entre otros.

Aprendizaje de las validaciones de la Hipótesis 4

A modo de aprendizaje, se obtuvo que las personas están interesadas en probar nuevos sabores de café, y lo suelen comprar mediante ferias o las redes sociales, sin embargo, mediante la página web no se ha obtenido ninguna intención de compra, por lo que se procederá a realizar una mayor promoción con el fin de validar si es un medio apropiado para la venta del producto.

Aprendizaje de las validaciones de la Hipótesis 5

A modo de aprendizaje se ha obtenido que las personas suelen realizar sus consultas mediante las redes sociales más influyentes en la actualidad, tales como *Instagram* y *Facebook*, además de ser más prácticas para el público objetivo, por tal motivo, se seguirán realizando publicaciones para captar la atención de los potenciales clientes y que estos consulten sobre *Cafru-it*.

Aprendizaje de las validaciones de la Hipótesis 6

Como aprendizaje se obtuvo que *Instagram* es una buena opción para promocionar el producto, ya que la mayoría de los clientes lo utiliza e interactúa mediante esta red social. Por tal motivo, se realizarán publicaciones atractivas que permitan la interacción de los clientes mediante esta red social.

Aprendizaje de las validaciones de la Hipótesis 7

Como aprendizaje se ha obtenido que las personas suelen interactuar mediante Facebook, además suelen buscar información sobre los productos que van a comprar. Por tal motivo, se realizarán publicaciones atractivas que permitan la interacción de los clientes mediante esta red social. Además, se ha detectado que esta red social tiene potencial para realizar y concretar ventas.

Aprendizaje de las validaciones de la Hipótesis 8, Hipótesis 9 y Hipótesis 10

En base a los resultados, obtuvimos que el canal página web no es el más apropiado para la venta, pues las personas a las que se dirige la empresa no suelen comprar mediante este medio.

Aprendizaje de las validaciones de la Hipótesis 11

Con base en los resultados, se validó que las personas están interesadas en que se les envíe el producto mediante *delivery*, ya que de esta manera ahorran tiempo, en vez de ir a comprar en un sitio en específico o en la tienda. Por tal motivo, se procedió a ofrecer el servicio de manera gratuita como introducción del producto. Asimismo, se podría dar el servicio gratuito algunas fechas especiales con el fin de incrementar las ventas.

Aprendizaje de las validaciones de la Hipótesis 12

Luego de visitar las dos ferias ecológicas, Feria Deportiva Saludable en Surco y la Feria Ecológica de Barranco, se evidenció que las personas suelen comprar el producto mediante este canal, por lo que se buscará posición en más ferias en Lima y tener mayor presencia en el mercado.

Aprendizaje de las validaciones de la Hipótesis 13

Como aprendizaje, se procederán a mejorar las respuestas instantáneas que se realizan mediante *Instagram* y *Facebook*, y se hará saber a los clientes que es una persona de la empresa quién mantiene las relación con ellos y no un robot.

Aprendizaje de las validaciones de la Hipótesis 14

A modo de aprendizaje, se obtuvo que las ferias están interesadas en trabajar con nosotros, sin embargo para ello deberíamos contar con los registros sanitarios del producto y una tabla nutricional que valide que el producto *Cafru-it* es orgánico y puede formar parte de las ferias orgánicas. Por ello, se procederá a realizar los trámites que ayuden a la formalidad de la empresa.

Aprendizaje de las validaciones de la Hipótesis 15

A modo de aprendizaje y de la visita al proveedor de café, se obtuvo que están interesados en trabajar con nosotros, sin embargo, se espera buscar otros proveedores, principalmente en aquellos productores que se encuentran en zonas alejadas, con el fin de apoyar a su crecimiento.

3. DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIO

3.1. Planificación estratégica

3.1.1. Declaraciones de misión y visión

Misión: “Mejoramos la vida de las personas amantes de café, brindándoles un producto innovador con sabor a frutas naturales, reduciendo su consumo de azúcar y contribuyendo con la mejora del medio ambiente”

Visión: “Posicionarnos como la principal opción de nuestros clientes, otorgándoles un producto práctico e innovador, mediante un equipo humano capacitado en la producción y comprometido con su labor. Manteniendo relaciones integrativas con nuestros proveedores y con compromiso social para incidir de manera positiva en nuestra comunidad”

3.1.2. Análisis externo

Factores Políticos

- **Clima político del país:** La presidente de la Cámara de Comercio de Lima (CCL), Yolanda Torriani, indicó que el actual conflicto entre los poderes del Estado, puntualmente entre el Poder Ejecutivo y el Poder Legislativo, afectan la dinámica económica del país. Además menciona que las actuales inversiones privadas se han paralizado ante tal incertidumbre, lo que afecta al crecimiento del Perú⁷. Este factor es considerado una amenaza media de impacto bajo, ya que el ruido político no afecta en gran medida a la empresa.
- **Política de estímulo de las MYPES:** En el Perú, el gobierno se encuentra apoyando a las pequeñas y medianas empresas, pues estas representan la fuerza, el motor y el entusiasmo del país. El mandatario manifestó: "Tomaremos las medidas y las acciones necesarias para atender ese entusiasmo, emprendedurismo y esa capacidad de innovación que tienen ustedes, los microempresarios"⁸. Este factor es considerado una oportunidad alta de impacto medio, debido a que formamos parte del grupo de pequeñas y medianas empresas del Perú.
- **Regulaciones del sector:** El gobierno se encuentra apoyando constantemente a los productores cafetaleros, esto lo refleja en su Plan Nacional de Renovación de Cafetaleros

⁷ Cfr. Andina (2018) CCL: inestabilidad política afecta dinámica económica e inversiones

⁸ Cfr. El Peruano (2018) Gobierno ratifica apoyo a las myes

(PNRC). Esta medida forma parte de la estrategia emprendida por Gustavo Mostajo Ocola, ministro de Agricultura y Riego, para darle sostenibilidad y efectividad a la ayuda que se ofrece a los productores cafetaleros. Este plan busca hacer más competitivos a los agricultores y que contribuyan con el crecimiento del país⁹. Este factor es considerado una oportunidad media de impacto alto, debido a que el principal insumo de *Cafru-it* es el café, y mientras mejor calidad tenga este, mejor será el producto que ofrece.

Factores Económicos

- **Crecimiento de la economía nacional:** Según las proyecciones del MEF, la economía del país tiene proyecciones de crecimientos del PBI en 4.2%, principalmente debido a la aceleración del crecimiento económico que se produjo en el segundo trimestre del 2019¹⁰. Este factor facilita una oportunidad alta para nuestro tipo de negocio y todos en general, ya que el crecimiento permite que la capacidad de gasto de las personas incremente y en su defecto el consumo de los productos por parte de los amantes del café. Así mismo, genera un impacto alto en el negocio.
- **Disponibilidad de líneas de crédito:** El crédito bancario para las empresas crecerían entre 4% y 6%, según lo señala Scotiabank. Esto debido al buen desempeño del financiamiento

⁹ Cfr. MINAGR (2018) MINAGRI pone en evaluación el PNRC para mejorar asistencia los cafetaleros

¹⁰ Cfr. Diario Correo (2019) MEF asegura que la economía peruana crecerá 4.2% este año

otorgado a las pequeñas y medianas empresas¹¹. Este factor es una oportunidad alta de impacto alto, ya que permitirá un mayor acceso a préstamos bancarios con el fin de seguir creciendo en el tiempo.

- **Inversión extranjera:** De acuerdo a los datos del BCR, la cuenta financiera el sector privado registró flujos positivos, en su mayoría, debido a operaciones asociadas a una mayor inversión extranjera. Lo que estima un crecimiento por parte de este financiamiento¹². Este factor representa una amenaza media de impacto medio, ya que si bien es cierto la mayor inversión extranjera ayuda en el crecimiento de la economía del país, también trae consigo un incremento en la competencia, lo que afectaría al negocio.

- **Poder adquisitivo de los clientes:** El incremento en el consumo masivo presentó un crecimiento del 3% en el año 2018. Según el análisis de Campañas de Marketing en el Perú de Effie, el 71% de empresas dirige su campañas hacia el sector C, debido al poder adquisitivo de este sector. Algunas tendencias son: (1) Crecimiento significativo del retail, (2) oferta más saludable y (3) consumo inteligente¹³. Este factor representa una oportunidad alta de impacto alto en el negocio, debido a que a mayor poder adquisitivo, mayores compras por parte de los clientes. Además, una de las tendencias que motivan este crecimiento es la oferta más saludable, factor que diferencia al producto ofrecido.

¹¹ Cfr. El Comercio (2019) Scotiabank: Crédito a personas mantendrá su dinamismo en lo que resta del año

¹² Cfr. Gestión (2018) BCR: Inversión extranjera directa llegó a US\$ 2,171 millones en tercer trimestre

¹³ Cfr. Gestión (2018) Consumo en Perú crecerá 3% en el año 2018, influenciado por las tendencias locales

- **Precio de los insumos**: El precio del café orgánico del región Cusco producido por Dwight Aguilar Masías incrementó; si bien no logró el pico del año 2017, ha logrado mantenerse por encima del precio internacional, según comenta el ministro de la Producción, Raúl Pérez-Reyes¹⁴. Este factor es una amenaza alta de impacto alto para el negocio, ya que el café es el principal insumo de *Cafru-it* y un incremento en el mismo genera un incremento en el precio del producto.

Factores Sociales

- **Consumo de café**: En el Perú, pese a un incremento del consumo de café de 250 gramos a 600 gramos, aún no existe una cultura del consumo como tal¹⁵. Pese a ello, según los reportes que presenta el diario Gestión, indica que en el Perú se ha incrementado el consumo de café en 10% del tostado y molido y 7% del instantáneo¹⁶. La importancia del crecimiento del consumo café instantáneo, y en general el incremento en el consumo del café es un factor que representa una oportunidad media de impacto medio para el negocio, ya que si bien es cierto el café que venderá *Cafru-it* proviene del café tostado del Cusco, este se convierte en instantáneo.

¹⁴ Cfr. El Peruano (2018) Aumenta el precio del café peruano

¹⁵ Cfr. Perú 21 (2018) César Ipenza: “la nueva cultura del café debe mirar al caficultor”

¹⁶ Cfr. Gestión (2019) Incremento de consumo de café en Perú abre las puertas al arribo de nuevas empresas

- **Consumo de productos naturales:** Según Jorge Drago, gerente de marketing de Nunatura, las empresas deben tener en su portafolio productos naturales y orgánicos. El 63% de limeños afirma que reducirá el consumo de alimentos con octógonos, mientras que el 21% dejará de consumirlo, según un estudio de Axer Consultores¹⁷. Este factor representa una oportunidad alta de impacto alto, ya que el producto que *Cafru-it* ofrece está hecho a base de café y frutas naturales.

- **Compras online en el Perú:** En el Perú, las transacciones digitales registran un crecimiento anual del 30%, según el CEO de la empresa Alignet, Luis Gamarra. Este tipo de transacciones cada vez más se están posicionando mejor en el Perú, por ello, muchas empresas buscan reducir el riesgo de estafa o robos en línea¹⁸. Este factor es una oportunidad alta de impacto medio para *Cafru-it*, ya que se empezará vendiendo por la vía *online*, por lo cual resulta beneficioso este crecimiento en el Perú.

- **Cultura social:** En 2008, el Ministerio de Agricultura en el Perú declaró como Día del Café Peruano al cuarto viernes de agosto de cada año. Esto debido al alto nivel de reconocimiento que tiene el café peruano¹⁹. En el Perú, existen 16 regiones productoras de café, dentro de las cuales se encuentran: San Martín (33%), Junín (16%), Cajamarca (18%), Amazonas (14%) y Cusco. El Perú posee los mejores cafés del mundo con cerca de 100 años de historia y con

¹⁷ Cfr. Gestión (2019) Repuntará consumo de productos naturales y nutritivos ante uso obligatorio de octógonos

¹⁸ Cfr. Gestión (2019) Compras online seguirían creciendo 30% anual durante los próximos 5 años

¹⁹ Cfr. La República (2019) Día del Café Peruano: ¿cuándo y por qué tiene una fecha especial este producto bandera?

más de 236 familias productoras de café, siendo este su principal fuente de ingresos²⁰. Este factor es muy importante para el negocio, y por lo tanto representa una oportunidad media de impacto medio.

- **Uso de redes sociales:** El Perú ocupa un importante lugar en la categoría de *social media*. Según un estudio realizado por ComScore el alcance de las redes sociales en el Perú es de 93.2%, esto se entiende como el sector que comprende las redes sociales, blogs y demás espacios de interacción digital²¹. Debido a que el emprendimiento del negocio *Cafru-it* utilizará como canal de difusión las redes sociales, esta es una oportunidad alta de impacto alto.

Factores Tecnológico

- **Acceso a tecnología de punta:** Según un especialista de CJava, El Perú está retrasado en cuanto a tecnología, que incluso no aparecen en el cuadro de tecnología e innovación en el mundo, por debajo de países como Venezuela y Brasil. La innovación es el secreto de un país desarrollado tecnológicamente y el Perú tiene los menores índices de innovación. Según expresó el director de CJava, Edwin Maraví: “Lo que falta no es conocimiento ni capacidad. Lo que le falta al Perú es actitud en cuanto a tecnología e innovación”²². Este factor representa

²⁰ Cfr. RPP Noticias (2019) Día del café peruano: Las cifras tras la taza de todas las mañanas

²¹ Cfr. Gestión (2019) Social Media: Perú es el primer país de la región con mayor porcentaje de alcance de redes sociales

²² Cfr. Gestión (2016) TIC: ¿Qué le falta al Perú para ser un país con desarrollo tecnológico?

una oportunidad para *Cafru-it*, ya que la tecnología es muy importante en la cadena de la producción, desde la cosecha por parte de los proveedores hasta la producción del producto terminado, y el que las demás empresas no lo utilicen se puede utilizar a beneficio de *Cafru-it*, por lo que es una oportunidad media de impacto alto.

- **Desarrollo de internet y comercio electrónico:** Hoy en día, el *e-commerce* es una alternativa para las empresas que permiten incrementar el nivel de sus ventas. Con esto se está permitiendo que los amigos y seguidores se conviertan en clientes, ya que pueden hacer sus compras desde las mismas redes sociales y ya nos desde un carrito. El Perú es un lugar en el que muchos está poniendo su mirada debido a tener potencial de crecimiento continuo²³. Este factor representa una oportunidad alta de impacto alto en el negocio, pues *Cafru-it* será una empresa que realizará sus ventas de manera *online*.
- **Aplicación de tecnologías a la producción:** Solamente el 3% de los productores de café en el Perú utilizan una tecnología que se defina de alta tecnología. El resto es una producción artesanal esto no permite que ellos presenten una mayor producción a menores costo, motivo por el cual el insumo podría ser más caro. Asimismo, al no utilizar tecnología, la calidad muchas veces no es la mejor²⁴. Este factor representa una oportunidad media de impacto alto para el negocio, ya que el que las demás empresas no utilicen tecnología en sus procesos genera una ventaja a favor de *Cafru-it*.

²³ Cfr. Gestión (2016) El social commerce: qué es y por qué nos debe importar

²⁴ Cfr. MINAGRI (S/F) Situación actual del café en el país

Factores Competitivos

- **Alianzas estratégicas:** La reciente alianza de Nestlé con Starbucks, que consta en la fabricación de cápsulas y otros productos para supermercados, genera una alianza de las marcas más emblemáticas de café. Esta alianza trae consigo que Starbucks se beneficie del posicionamiento de Nestlé en los supermercados y a cambio brinde un nombre importante²⁵. Este factor representa una amenaza alta de impacto medio, ya que esta alianza importante en la industria del café representa una barrera de entrada para *Cafru-it*.

- **Nuevos competidores:** El diario Gestión indica que debido a proyecciones positivas del mercado peruano en el café, es posible que empresas de capital extranjero surjan para competir en este mercado²⁶. Este factor influye de manera negativa en el negocio, ya que se incrementaría la competencia en el sector, y por lo tanto es una amenaza media de impacto medio, ya que si bien es cierto es un competidor, no ofrecen el mismo producto que *Cafru-it*.

Factores Geográficos

- **Condiciones climáticas y ambientales:** Hay enfermedades que pueden afectar el cultivo como lo es la Roya, que es una enfermedad que afecta a la hoja con un hongo y debilita la

²⁵ Cfr. Gestión (2019) Primeros productos de alianza Nestlé-Starbucks saldrán a venta

²⁶ Cfr. Gestión (2019) Incremento de consumo de café en Perú abre puertas al arribo de nuevas empresas

planta hasta matarla. Esto se da por efectos de humedad y lluvias y se pueden prevenir proporcionando algo de sombras a las plantas de café²⁷. Asimismo, la diferencia en las temperaturas del clima causados por el fenómeno del niño han afectado en los años pasados los cultivos de café hasta en un 5%, eventos que pueden modificar su precio, debido a su prolongación²⁸. Este factor influye de manera negativa al negocio y por ello representa una amenaza de impacto alto, pues afecta al principal insumo del producto.

- **Recursos endógenos:** Como recurso importante del Perú se evidencia su geografía y su porción de territorio dedicado al cultivo de café que representa un 6% del territorio agrícola. Asimismo, el 92% de los microclimas del Perú son favorables para el cultivo del café²⁹. Este factor es favorable para el negocio, y representa un oportunidad alta de impacto alto, ya que el café es el principal insumo del café frutado de *Cafru-it*.

²⁷ Cfr. La Ruta del Café Peruano (2018) La Roya y el Café en el Perú: todo lo que debes saber

²⁸ Cfr. El Comercio (2015) Lluvias prolongadas afectan la producción del café y la quina

²⁹ Cfr. MINAGRI (S/F) Situación actual del café en el país

Tabla 30.

Matriz POAM - Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio

| FACTORES EXTERNOS | OPORTUNIDAD | | | AMENAZA | | | IMPACTO | | |
|---|-------------|---|---|---------|---|---|---------|---|---|
| | A | M | B | A | M | B | A | M | B |
| FACTORES POLÍTICOS | | | | | | | | | |
| Clima político del país | | | | | X | | | X | |
| Política de estímulo de las MYPES | X | | | | | | | X | |
| Regulaciones del sector | X | | | | | | X | | |
| FACTORES ECONÓMICOS | | | | | | | | | |
| Crecimiento de la economía nacional | X | | | | | | X | | |
| Disponibilidad de líneas de crédito | X | | | | | | X | | |
| Inversión extranjera | | | | | X | | | X | |
| Poder adquisitivo de los clientes | X | | | | | | X | | |
| Precio de los insumos | | | | X | | | X | | |
| FACTORES SOCIALES | | | | | | | | | |
| Consumo de café | | X | | | | | | X | |
| Consumo de productos naturales | X | | | | | | X | | |
| Compras online en el Perú | X | | | | | | | X | |
| Cultura social | | X | | | | | | X | |
| Uso de redes sociales | X | | | | | | X | | |
| FACTORES TECNOLÓGICOS | | | | | | | | | |
| Acceso a tecnología de punta | | X | | | | | | X | |
| Desarrollo de internet y comercio electrónico | X | | | | | | X | | |
| Aplicación de tecnologías a la producción | | X | | | | | X | | |
| FACTORES COMPETITIVOS | | | | | | | | | |
| Alianzas estratégicas | | | | X | | | | X | |
| Nuevos competidores | | | | | X | | | X | |
| FACTORES GEOGRÁFICOS | | | | | | | | | |
| Condiciones climáticas y ambientales | | | | X | | | X | | |
| Recursos endógenos | X | | | | | | X | | |

Fuente: Elaboración Propia

3.1.2.1. Análisis de la competencia directa, indirecta y potencial

Tabla 31.***Matriz de los competidores***

| Característica | Cafru-it | Eleva coffee | Kross coffee | Lavazza Qualita | Café tunki |
|-----------------------------|-----------------------------|--------------------------|--|---------------------------|-----------------------------------|
| Presentación | Frasco y botella (Diluable) | Bolsa (Molido) | Bolsa (Molido) | Bolsa (Molido) | Bolsa (Molido) |
| Variedad de sabores | Mango, naranja y durazno | Sabor frutado | Cerezo | Malta, miel y frutado | Sabor frutado |
| Café orgánico | Sí | Sí | Sí | No | Sí |
| Canales de ventas variados | online | Online | Online, Supermercados | Online | Online, supermercados |
| Precio competitivo | S/10 y S/20 | S/ 194 | S/ 21 | S/ 70 | S/ 26.90 |
| Apoyo al agricultor | Sí | Sí | Sí | No | Sí |
| Diseño del empaque | Ecoamigable | Ecoamigable, minimalista | Diseño sencillo, colores poco llamativos | Acabado mate, minimalista | Alusivo a sus orígenes, llamativo |
| Comunicación con el cliente | Alto | Medio | Medio | Medio | Alto |
| Gramos del producto | 187 ml y 460 ml | 12 onzas | 400 gr | 1000 gr | 250 gr |
| Practicidad y salubridad | Media | Alta | Alta | Alta | Alta |
| Ingredientes naturales | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| Posicionamiento en mercado | No reconocido | Medianamente reconocido | Medianamente reconocido | Reconocido | Reconocido |
| Procedencia | Cusco | Etiopía | Cusco | Brasil | Puno |

Fuente: Elaboración Propia

El mercado del café frutado no tiene tanto protagonismo, son muy pocas las empresas que se atreven a darle un toque distinto al café tradicional, en el siguiente análisis se abarcarán los principales competidores que ***Cafru-it*** enfrenta en base a propuestas próximas.

Kross Coffee es una empresa que pertenece a la familia alimentaria Misky, ubicados en el Cusco, es allí donde precisamente se produce el café con el que elaboran sus distintos productos, entre los cuales se destaca la presentación con aroma y sabor a cerezo, llamado café frutado. Su presentación es una bolsa de café molido de 400 gramos, elaborado con café orgánico e ingredientes naturales. Han logrado hacerse una relativa fama en Cusco al estar presente en supermercados, cafeterías y vía *online*, con un precio de venta de 21 soles.

Eleva Coffee es una empresa que comercializa su café frutado en el Perú vía *online* ya que tiene su origen en Etiopía, la presentación del café orgánico es en bola de 21 onzas o 600 gramos aproximadamente; sin embargo, el precio es mucho más elevado, ya que se encuentra en el mercado hasta en S/ 194. El posicionamiento de este café es medianamente reconocido.

El siguiente competidor es **Lavazza Qualita**, quienes importan el café desde Brasil y se diferencian por añadirle al café un sabor a miel, malta y frutado. La única forma de poder adquirir el producto es *online* al precio de S/ 70 la bolsa de un kilogramo. Poseen de un reconocimiento significativo en el mercado del café pero no se caracterizan por brindar apoyo sostenible a sus proveedores cafetaleros.

Por último, tenemos a **Café Tunki**, quienes utilizan café orgánico producido en Puno, la presentación de su café frutado es en bolsa de 250 gramos y tiene un precio de S/ 26.90, se puede adquirir *online* en supermercados y en cafeterías, tienen un compromiso con el apoyo al agricultor y son reconocidos a nivel nacional.



Figura 63. Gráfico de competidores

Fuente: Elaboración propia

Según el gráfico de los competidores analizados, **Cafro-it** se posiciona primero por el número de presentaciones que ofrece a los consumidores que son de 250 ml y 100 ml, mientras que sus competidores ofrecen bolsas de café molido estándar. Asimismo, se verifica que, en cuanto a sabores, **Cafro-it** ofrece 3 tipos de sabores, mango, naranja y durazno; mientras que sus competidores por lo general ofrecen un sabor o dos como máximo y esto pone en ventaja a la empresa al ofrecer un mayor número de sabores frutados.

3.1.3. Análisis interno

- Análisis de la capacidad directiva:

Las principales fortalezas directivas con mayor impacto en *Cafru-it* son la motivación y preparación de su personal, los requerimientos actuales del mercado para tener éxito exigen trabajadores preparados y motivados para alcanzar su beneficio personal y colectivo. La coordinación e integración de todos los procesos generan una sinergia que posibilita mejores resultados para la empresa, además cada empleado conoce bien sus roles y funciones dentro de *Cafru-it*. Por su parte, la velocidad de respuesta a condiciones cambiantes, refleja la principal de ellas, ya que las estrategias de la empresa están alineadas a los cambios rápidos. Por otro lado, la capacidad directiva baja detectada se debe a la incapacidad para enfrentar agresivamente a la competencia, esto debido a la ubicación de la empresa en su ciclo de vida.

- Análisis de la capacidad tecnológica e infraestructura:

Cafru-it sostiene como principal fortaleza tecnológica la fórmula innovadora que le permite combinar el café y las frutas manteniendo la esencia de ambos en armonía, la integración de ingredientes y preservantes naturales le otorga el valor agregado de ser beneficioso para la salud. Además, el avance de la tecnología se traslada a la logística, optimizando los tiempos de entrega de pedidos gracias a terceros dedicados especialmente al delivery, permitiendo a *Cafru-it* concretar pedidos en menos de 24 horas. En adición, para mantenerse a la par con todas las empresas globalizadas, *Cafru-it* hace uso del internet, teniendo presencia tanto en página web

como en redes sociales (*Facebook e Instagram*) como medio de difusión sobre los productos ofertados. Por otro lado, se debe reconocer que una debilidad con gran impacto es la vanguardia tecnológica, esto no quiere decir que las máquinas utilizadas para la producción sean obsoletas, sino que, a comparación de otras empresas con mayor tiempo en el negocio, los implementos utilizados por *Cafru-it* son de menos sofisticados y proporcionan un ritmo de producción menos acelerado. También cabe señalar que las instalaciones por el momento no favorecen a la producción masiva, sino que por el contrario, se limita la producción a la capacidad de la misma.

- Análisis de la capacidad del talento humano:

El talento humano es el activo más importante que puede tener una empresa, ya que son los principales motores para el funcionamiento de todos los procesos, *Cafru-it* tiene personal altamente calificado para llevar las riendas de la empresa; sin embargo, esa no es su mayor fortaleza del talento humano, sino que, el sentido de pertenencia y compromiso de los trabajadores con la empresa es la fortaleza más importante que pueda tener, puesto que esto conlleva a que los objetivos de *Cafru-it* y sus trabajadores vayan alineados. Por otro lado, una debilidad que no tiene gran impacto por el momento pero que podría ser mayor en el futuro es la remuneración del personal, se encuentra dentro del promedio de mercado pero se estiman incrementos acorde a las utilidades obtenidas en los próximos periodos.

- Análisis de la capacidad financiera:

En la capacidad financiera podemos evidenciar debilidades con impacto medio y son la liquidez y capacidad de endeudamiento, esto puede dificultar la toma de decisiones respecto a inversiones

o la utilización de capital de trabajo en situaciones no presupuestadas que requieran acción inmediata, en adición, debido a su reciente constitución como empresa, los recursos existentes no son suficientes para afirmar que *Cafru-it* está por encima de la categoría de MYPE. Las principales fortalezas financieras de *Cafru-it* son emplear conocimientos administrativos, financieros y contables para mantener las cuotas ante la demanda cíclica, respecto a temas de liquidez y rentabilidad, la política de la empresa es no mantener cuentas por cobrar a plazos, es decir, todos los cobros son al contado, a excepción de grandes clientes; mientras que la política para las cuentas por pagar si incluye plazos para el pago gracias a la negociación con proveedores, esto conlleva a un mayor grado de liquidez para la empresa y las estimaciones realizadas apuntan a un retorno de la inversión no menor al 25%.

- Análisis de la capacidad competitiva:

Cafru-it cuenta con una variedad de sabores naturales, todos han sido testeados en laboratorio para recopilar información objetiva acerca de su composición. Los resultados demuestran que la calidad del producto es muy buena y esta afirmación se basa sus valores nutricionales obtenidos, además de no contar con octógonos de advertencia de componentes dañinos para la salud. En cuanto a los medios de distribución, la primera etapa se realizará por entrega directa brindando el servicio de *delivery*, posteriormente se implementará el sistema de venta directa. La principal debilidad competitiva de *Cafru-it* es su volumen de ventas, su reciente incursión en el mercado aún no logra captar suficiente participación de mercado como sus competidores, por lo mismo, aún no logra posicionarse en el mercado e imposibilita que pueda negociar precios a sus proveedores.

Tabla 32.**Matriz PCI**

| CAPACIDADES | FORTALEZA | | | DEBILIDAD | | | IMPACTO | | |
|---|-----------|---|---|-----------|---|---|---------|---|---|
| | A | M | B | A | M | B | A | M | B |
| CAPACIDAD DIRECTIVA | | | | | | | | | |
| Metas, planes y políticas | | | | | | X | X | | |
| Agresividad para enfrentar la competencia | | | X | | | | | X | |
| Coordinación e integración | | | X | | | | X | | |
| Conocimiento de funciones | | | X | | | | | X | |
| Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes | X | | | | | | X | | |
| Motivación a trabajadores | | | X | | | | X | | |
| Preparación profesional | | X | | | | | | X | |
| CAPACIDAD TECNOLÓGICA E INFRAESTRUCTURA | | | | | | | | | |
| Nivel de tecnología utilizada en los proyectos | | X | | | | | | X | |
| Nivel tecnológico en las instalaciones de la organización | | X | | | | | | X | |
| Capacidad de innovación | | X | | | | | X | | |
| Efectividad en los procesos y la entrega | X | | | | | | X | | |
| Valor agregado en los productos | X | | | | | | X | | |
| Desarrollo web | | | X | | | | | X | |
| Vanguardia tecnológica | | | | | | X | X | | |
| Maquinaria y equipos eficientes | | | X | | | | X | | |
| CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO | | | | | | | | | |
| Nivel académico | | X | | | | | | X | |
| Experiencia laboral | | | X | | | | | X | |
| No se presenta rotación | | X | | | | | | X | |
| Sentido de pertenencia y compromiso | X | | | | | | X | | |
| Motivación en el trabajo | X | | | | | | X | | |
| Nivel de remuneración | | | | | | X | | X | |
| CAPACIDAD FINANCIERA | | | | | | | | | |
| Recursos existentes disponibles | | | | | | X | | X | |
| Acceso a capital cuando se requiere | | X | | | | | | X | |

| CAPACIDADES | FORTALEZA | | | DEBILIDAD | | | IMPACTO | | |
|---|-----------|---|---|-----------|---|---|---------|---|---|
| | A | M | B | A | M | B | A | M | B |
| Capacidad de endeudamiento | | | | | | X | | X | |
| Rentabilidad, retorno de la inversión | X | | | | | | X | | |
| Liquidez | | | | | | X | | X | |
| Capacidad financiera para satisfacer la demanda | X | | | | | | X | | |
| Estabilidad de costos | | X | | | | | | X | |
| Habilidad para mantenerse ante la demanda cíclica | X | | | | | | X | | |
| CAPACIDAD COMPETITIVA | | | | | | | | | |
| Calidad del producto | X | | | | | | X | | |
| Canales de distribución | | | X | | | | | X | |
| Diversificación de productos | | | X | | | | | X | |
| Calidad del servicio al cliente | X | | | | | | X | | |
| Volumen de ventas | | | | | | X | | X | |
| Poder de negociación | | | X | | | | | | X |

Fuente: Elaboración Propia

3.1.4. Análisis DAFO detallado de los diferentes módulos del modelo de negocio

3.1.4.1. Hoja de trabajo y cruces

Tabla 33.

Hoja de Trabajo FODA

| | | | FORTALEZAS | | | | DEBILIDADES | | | |
|---|---|----|----------------------|---|--------------------------------|---------------------------------|-------------------------------------|------------------------|---|---|
| | | | Calidad del producto | Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes | Valor agregado a los productos | Calidad del servicio al cliente | Acceso a capital cuando se requiere | Vanguardia tecnológica | Agresividad para enfrentar la competencia | Nivel tecnológico en las instalaciones de la organización |
| | | | F1 | F2 | F3 | F4 | D1 | D2 | D3 | D4 |
| O P O R T U N I D A D E S | Crecimiento de economía nacional | O1 | | X | | | X | X | | |
| | Poder Adquisitivo de los clientes | O2 | X | | X | X | | X | | |
| | Consumo de productos naturales | O3 | X | X | X | | | | X | |
| | Desarrollo de internet y comercio electrónico | O4 | | | | X | | X | X | |
| A M E N A Z A S | Precio de los insumos | A1 | X | X | X | | | | | |
| | Aplicación de tecnologías a la producción | A2 | X | | | | | X | | X |
| | Condiciones climáticas y ambientales | A3 | X | X | | | | | | |
| | Nuevos competidores | A4 | | X | | | | X | X | X |

Fuente: Elaboración Propia

3.1.4.2. Matriz de estrategias FODA

Tabla 34.

Matriz FODA



| | | FORTALEZAS | | DEBILIDADES | |
|---------------|---|-------------------------------|---|--------------------------------|---|
| | | F1 | Calidad del producto | D1 | Acceso a capital cuando se requiera |
| | | F2 | Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes | D2 | Vanguardia tecnológica |
| | | F3 | Valor agregado a los productos | D3 | Agresividad para enfrentar la competencia |
| | | F4 | Calidad del servicio al cliente | D4 | Nivel tecnológico en las instalaciones de la organización |
| OPORTUNIDADES | | FO (Desarrollo y crecimiento) | | DO (estabilidad y preparación) | |
| O1 | Crecimiento de economía nacional | O2, F1, F3, F4 | Penetración de mercado: Aprovechando el poder adquisitivo de los clientes, se brindará un producto de calidad con un valor agregado, el que es el sabor frutado y un excelente servicio con el fin de obtener buena participación de mercado. | O1, D1, D2 | Penetración de mercado: Aprovechando el crecimiento de la economía nacional, se realizará una estrategia de fortalecimiento de la marca, con el fin de tener mayor acceso a capital y con ello, invertir en tecnología. |
| O2 | Poder Adquisitivo de los clientes | | Penetración de mercado: Aprovechando el consumo de productos naturales en el Perú, se establecerá una estrategia en la que se resaltarán las propiedades naturales de los productos de <i>Cafru-it</i> . | | Alianzas Estratégicas: Aprovechando el desarrollo de internet y comercio electrónico, se emplearán las redes sociales para poder vender, así como contactar con aliados que ayuden en incrementar las ventas |
| O3 | Consumo de productos naturales | O3, F1, F2, F3 | | O4, D2, D3 | |
| O4 | Desarrollo de internet y comercio electrónico | | | | |
| AMENAZAS | | FA (estabilidad y defensa) | | DA (defensa y contingencia) | |



| | | FORTALEZAS | | DEBILIDADES | |
|----|---|----------------|---|----------------|--|
| | | F1 | Calidad del producto | D1 | Acceso a capital cuando se requiera |
| | | F2 | Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes | D2 | Vanguardia tecnológica |
| | | F3 | Valor agregado a los productos | D3 | Agresividad para enfrentar la competencia |
| | | F4 | Calidad del servicio al cliente | D4 | Nivel tecnológico en las instalaciones de la organización |
| A1 | Precio de los insumos | A1, F1, F2, F3 | Alianzas Estratégicas: Con el fin de evitar las variaciones en los precios de los insumos, se realizarán alianzas con los proveedores para así evitar cambiarlos, influyendo así en los precios del producto. | A2, D2, D4 | Desarrollo de la Organización: Se invertirá en tecnología en el proceso productivo, con el fin de mantener a la organización en una buena posición. |
| A2 | Aplicación de tecnologías a la producción | | | | |
| A3 | Condiciones climáticas y ambientales | A3, F1, F2 | Alianzas Estratégicas: Con el fin de evitar las condiciones climáticas y ambientales que últimamente acontecen en el Perú, se realizarán estrategias con los proveedores que tengan un menor riesgo y así evitar que esto afecte la calidad del producto. | A4, D2, D3, D4 | Imagen Institucional: Se fortalecerá la imagen de la marca, haciendo énfasis en lo innovador que es en comparación de la competencia actual, esto con ayuda de la tecnología empleada. |
| A4 | Nuevos competidores | | | | |

Fuente: Elaboración Propia

3.1.4.3. Definición de la estrategia genérica

La estrategia genérica que se ha elegido para el presente proyecto es la diferenciación, ya que **Cafru-it** es un producto nuevo en el mercado peruano, el que ofrece un valor exclusivo a comparación de sus competidores actuales. Además, se considera que el café frutado está

dirigido a un segmento A y B, quienes valoran el producto y tienen la disposición de pagar por el mismo, por tal motivo la calidad prevalecerá antes que los costos.

La innovación de combinar el café con la fruta brinda no solo el beneficio de aumentar las energías en los consumidores, el mismo que viene por parte del café, sino que también brindará un sabor natural con un aroma a frutas, principal diferenciador del producto, siendo el único en el mercado peruano y que es valorado por los compradores.

Adicional a ello, se estará aplicando una estrategia de océano azul, ya que es un producto que aún no se encuentra posicionado en mercado peruano, y los emprendimientos nuevos no se asemejan al producto que ofrece *Cafru-it*. Es importante mencionar que al no encontrarse la suficiente oferta de este tipo de productos, las reglas del juego no están establecidas y permite que *Cafru-it* forje su propio camino de éxito.

3.1.4.4. Definición de las estrategias FO, DO, DA, FA

Estrategias FO

Las estrategias FO sirven para que la empresa se desarrolle y crezca, ya que aprovechará las fortalezas que tiene para las oportunidades que brinda el mercado. Dentro de las estrategias FO se encuentran las de penetración de mercado, la cual se logrará mediante un proyecto de *Love Mark* mediante las redes sociales, en la que mostraremos los beneficios que tiene el café frutado y la experiencia que conlleva probar este innovador producto. Además de los productos con los

que se trabajarán poniendo en evidencia la calidad de los productos, con ello se aprovecharía el incremento del consumo de café de calidad en el Perú. En adición, el incremento de compras *online* en el país, ayudará a mejorar la atención al cliente, pues este no tendrá que ir a un lugar físico a adquirir el producto, por lo que se impulsará la página web para que los consumidores puedan realizar sus compras *online*.

Estrategias DO

Las estrategias DO sirven para que la empresa se mantenga estable o se prepare ante cualquier amenaza. Dentro de estas estrategias se ha considerado que se potenciará el posicionamiento de la marca, aprovechando el crecimiento económico del país, con el objetivo de obtener mayor participación de mercado y ser una empresa más atractiva para las entidades financieras y conseguir mayor capital para invertir en tecnología de punta. Asimismo, se incrementarán las ventas aprovechando el desarrollo del *e-commerce* en el Perú, para ello se utilizarán las redes sociales de la empresa, tales como *Facebook* e *Instagram*.

Estrategias FA

Las estrategias FA sirven para que la empresa se mantenga estable o esté a la defensiva ante cualquier amenaza del ambiente externo. Dentro de las estrategias que se emplearán, se encuentran las alianzas estratégicas con los proveedores para lograr fidelizarlos, con el objetivo de evitar que el incremento de precio de los insumos o los cambios climáticos y ambientales afecten a la empresa y sus precios, y por ende a sus clientes.

Estrategias DA

Las estrategias DA sirven para que la empresa se encuentre a la defensiva o por contingencia ante cualquier imprevisto que suceda en el ambiente. Por ello, las estrategias que se implementarán serán las de invertir en tecnología para el proceso productivo, y así ser más eficientes con la producción. Otras de las estrategias que se implementarán serán las de hacer difusión de los insumos que contiene el producto y sobre que los proveedores son agricultores, mostrando así la responsabilidad social que tiene la empresa para con la comunidad. Asimismo, aprovechando la poca cantidad de competidores y debido a que es un producto nuevo en el mercado, hacer difusión por redes sociales del producto con el fin de mantener a los clientes fidelizados.

3.1.4.5. Objetivos

- Contar con **3** proveedores estratégicos que se mantengan fieles a nuestra empresa luego del primer año de operaciones.
- Minimizar en un **20%** los costos variables luego del primer año de operaciones
- Maximizar el margen de operación a un **30%** luego del primer año de operaciones
- Llegar al **70%** de nuestro público objetivo a través de redes y contactos sociales para el segundo año de operaciones.
- Lograr un **15%** de participación de mercado en el segmento de cafés al finalizar el segundo año de operaciones.

- Conseguir financiamiento por parte de las entidades financieras menor al **40%** durante el tercer año de operaciones.

3.1.4.6. Definición de las metas de corto, mediano y largo plazo de la organización

Cafru-it considera como una meta de corto plazo cuando el plazo en el que se ejecutará tal acción se encuentra entre la fecha de inicio de operaciones y la fecha del último día del primer año de operación; de mediano plazo, cuando se ejecutan hasta el final del segundo año y, de largo plazo, cuando se ejecutarán a partir del tercer año de operaciones. Pese a ello, existe acciones que tomarán más de un plazo para su ejecución.

Metas a Corto Plazo

- Diseñar, programar y lanzar una página web como medio de venta al consumidor en el primer mes de operaciones.
- Disminuir la cantidad de mermas que se obtienen durante el proceso de producción en un 5% en los primeros 6 meses.
- Potenciar la relación con el público objetivo mediante redes sociales, específicamente mediante *Instagram* en los primeros 6 meses incrementando los seguidores a 500.

Metas a Mediano Plazo

- Reducir los costos de producción del café frutado, con lo cual se incrementará el margen operativo en 8% en el segundo año.
- Crear alianzas con ferias ecológicas que promuevan nuestro producto, aumentando nuestra cartera de contactos a 5 ferias en los primeros 8 meses.

Metas a Largo Plazo

- Incrementar los canales mediante los cuales nuestro producto será vendido, incursionar en 2 supermercados en los dos primeros años.
- Expandir el negocio a provincias, llevando la marca de ***Cafru-it*** en el cuarto año a las provincias Arequipa.

3.1.5. Formalización de la empresa

Con el fin de proyectar mayor confianza a los clientes y obtener más oportunidades de crecimiento en el mercado, ***Cafru-it*** realizará un proceso de formalización de empresa, el cual se explicará a continuación:

Tabla 35.

Requisitos para la formalización de la empresa

| Paso | Descripción | Lugar | Costo |
|------|--------------------------|---|----------|
| 1 | Reserva de Nombre | <i>Online:</i> Servicio de Publicidad Registral en Línea (SPRL) | S/ 21.00 |
| 2 | Elaboración de la Minuta | <i>Físico:</i> Notaria | S/200.00 |
| 3 | Elevación de la Minuta | <i>Físico:</i> Notaria | S/280.00 |

| Paso | Descripción | Lugar | Costo |
|------|---|---|---|
| 4 | Inscribir Escritura Pública en Registros Públicos | El notario llevará el documento a la Oficina de Registros Públicos para inscribir la empresa | <i>Físico:</i> SUNARP S/200.00 |
| 5 | Obtención del RUC | Se solicitará el número de RUC en cualquier Centro de Servicio al Contribuyente de SUNAT, quienes nos entregarán la CLAVE SOL, este proceso es totalmente gratuito. Con ello se realizarán los trámites, declaraciones y pagos de impuestos mediante el portal de SUNAT (http://www.sunat.gob.pe) | <i>Físico:</i> Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT) Gratis |
| 6 | Elegir el Régimen Tributario | En principio, la empresa se acogerá al Régimen Tributario RER - Régimen Especial de Renta, ya que este permite un límite de ventas y compras de S/ 525,000 anuales. Así mismo, presenta un beneficio en el pago de los impuestos, ya que solo pagan dos impuestos de manera mensual: 1. IGV (18%) 2. Impuesto a la Renta (1.5% sobre los ingresos mensuales En caso de un incremento en los ingresos de la empresa, automáticamente se procedería a acogerse al siguiente Régimen Tributario - MYPE | <i>Físico:</i> Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT) Gratis |

Fuente: *Elaboración Propia*

3.1.6. Diagrama de *Gantt* de las metas propuestas

Tabla 36.

Lista de Actividades

| Tarea | Fecha de inicio | Inicio | Duración (días) | Fecha de Fin | Completado (%) | Duración completada |
|---|-----------------|--------|-----------------|--------------|----------------|---------------------|
| Diseñar, programar y lanzar página web | 20/8/19 | 0d | 3d | 23/8/19 | 100 % | 3d |
| Disminuir cantidad de mermas | 22/8/19 | 2d | 1d | 23/8/19 | 100 % | 1d |
| Potenciar relación con público objetivo | 26/8/19 | 6d | 20d | 15/9/19 | 100 % | 20d |
| Formalizar la empresa | 30/9/19 | 41d | 1d | 1/10/19 | 100 % | 1d |
| Reducir costos de producción | 15/10/19 | 56d | 7d | 22/10/19 | 100 % | 7d |
| Crear alianzas con ferias ecológicas | 30/10/19 | 71d | 30d | 29/11/19 | 100 % | 30d |
| Incrementar canales de venta | 30/10/19 | 71d | 30d | 29/11/19 | 100 % | 30d |
| Incrementar variedad de sabores | 30/11/19 | 102d | 5d | 5/12/19 | 100 % | 5d |

Fuente: Elaboración propia

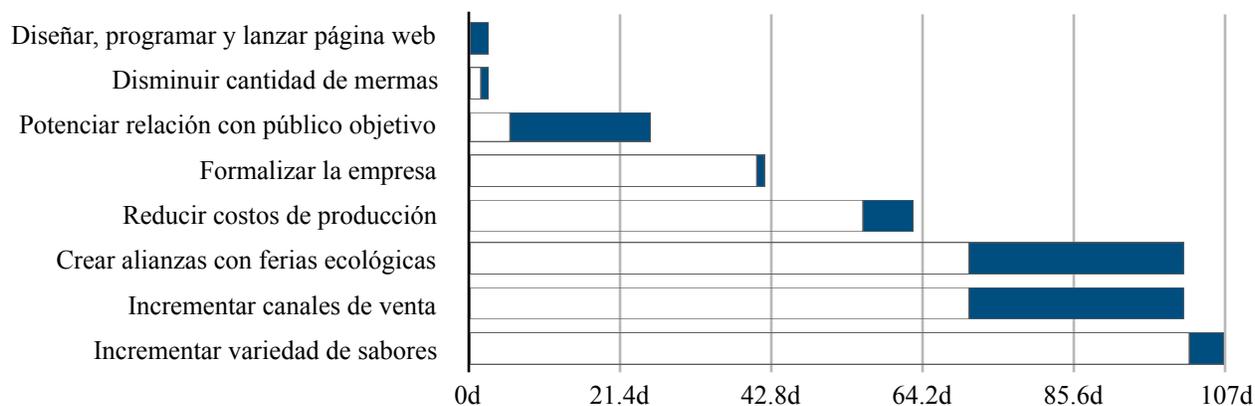


Figura 64. Diagrama de Gantt

Fuente: Elaboración propia

4. CONCIERGE

4.1. Plan de ejecución del concierge

4.1.1. Diseño de los experimentos, incluyendo las métricas a utilizar

- Canal: Redes Sociales

Las ventas de *Cafru-it* a través de las redes sociales se concretan mediante mensajes recibidos en *Facebook* e *Instagram*.

Para obtener el alcance del público objetivo y, posteriormente, realizar la venta, se realizó publicidad en ambas plataformas brindando información acerca de *Cafru-it*, así como imágenes referenciales del producto y animando al público a visitar la página web, cuyo link fue enlazado ya sea en el anuncio o en la información general de la página de *Facebook* e *Instagram*. En la página de *Cafru-it* el usuario puede visualizar los precios de las presentaciones de *Cafru-it*.

También se publicaron historias tanto en *Facebook* como en *Instagram* mostrando los precios y presentaciones del producto y ofreciendo una promoción por la primera compra dando el servicio de *delivery* de manera gratuita. Adicionalmente a la publicidad hecha, agregamos una tienda en *Facebook* donde se pueden ver las presentaciones y los precios del producto, donde, al momento de comprar, el usuario es enviado a la página web de *Cafru-it*, con lo cual el usuario puede decidir si concretar la venta en la página web o mediante chat por *Facebook*.

El medio de pago para este concierge de cuatro semanas será contra entrega para evitar inconvenientes respecto al producto y poder atender sus quejas en el momento en que se entrega el café.

Publicidad en Facebook

Cafru-it
21 oct. at 1:00 a. m. • 🌐

Prueba nuestro delicioso concentrado de café con sabor a fruta natural

Elige tu sabor favorito entre naranja, mango y durazno

Aprovecha nuestro precio de lanzamiento con un descuento del 50% en tu primera compra!

Entregas Delivery en todo Lima!

Cafru-it
30 sep. a las 12:08 a. m. • 🌐

Prueba nuestro delicioso concentrado de café con sabor a fruta natural 🍷

Elige tu sabor favorito entre naranja, mango y durazno 😊... Ver más





Figura 65. Publicidad en Facebook

Fuente: Facebook. Cafru-it Perú

Historias y publicidad en Instagram

19 de octubre 4:22 p. m.

20 soles **15 soles**

El pack de 3 sabores **Cada uno**

¿Cuál prefieres?

| | |
|-------------|---------------|
| PACK | UNIDAD |
| 82% | 18% |

PREGÚNTANOS POR NUESTRA PROMOCIÓN DE PRIMERA COMPRA!!

Visto por 63

Compartir Destacada Más

cafruitperu

Delivery gratis en tu primera compra!

Compra ahora!

Más información >

4 Me gusta

cafruitperu Prueba nuestro delicioso concentrado de café con sabor a fruta natural. Elige tu sabor favorito entre naranja, mango y durazno.

Aprovecha nuestro precio de lanzamiento con un descuento del 50% en tu primera compra!

Entregas Delivery en todo Lima!

Figura 66. Historias y Publicidad en Instagram

Fuente: Instagram. Cafru-it Perú

Tienda en Facebook

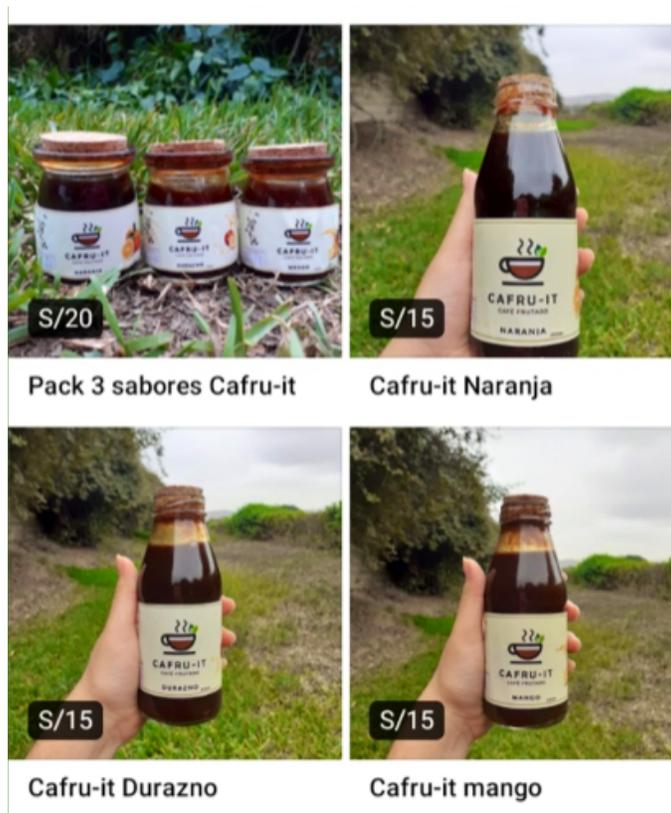


Figura 67. Tienda en Facebook

Fuente: Facebook. Cafru-it Perú

Link de la tienda de Facebook:

https://www.facebook.com/pg/cafruitperu/shop/?ref=page_internal

Métricas a utilizar: Número de compras por redes sociales / Número de clics en el anuncio

- Canal: Ferias

Se contactaron a varias ferias orgánicas populares en Lima para poder tener participación en ellas y validar si es un canal rentable para vender **Cafru-it**. Una de las ferias a las cuales se contactó

fue la Feria “*Ecomarket*” la cual facilitó una encuesta a llenar para ser evaluada como negocio y brindar a *Cafru-it* la oportunidad de participar en ella; sin embargo, como requisito para ello solicitan que la empresa tenga RUC, por lo que no fue posible formar parte de esta feria. En cuanto a la Feria Ecológica de Barranco respondieron vía correo electrónico que ya no disponían de mesas libres, por lo tanto, no se tuvo oportunidad para participar dentro de la feria.

Adicionalmente a estas ferias, se contactó a una feria que recién está iniciando llamada Feria “*Ecolinda*”, pero tampoco se pudo participar ya que como requisito solicitaban el registro sanitario del producto.

Conversaciones con las ferias

VENTA EN FERIA Recibidos x ↕ 🖨 🔗

 **Cafru-it Perú** mar., 17 sep. 12:01 ☆
 Estimados señores de Ecomarket, Nosotros somos Cafru-it Perú, ofrecemos un café con sabor a fruta natural; es decir, concentrado de café junto a la esencia de l

 **ecomarket peru** <contacto@feriaecomarket.org> mar., 24 sep. 09:19 ☆ ↶ ⋮
 para mí ▾
 Buenos días.
 Gracias por contactarnos.

Les envío nuestra ficha de solicitud para que nos la llenen y así saber un poco mas acerca de sus productos y de su empresa, esta ficha también nos sirve para mantener al día nuestros datos y así poder hacerles llegar información acerca de los eventos y ferias que realiza Ecomarket.

Ficha de Solicitud
[link](#)

https://docs.google.com/forms/d/1kn1NsnbnflxK3GCWsgOU6wt1Mp8k64ryCH65NUrY_WQ/edit?usp=drive_web

Gracias
 Edgar
FERIA ECOMARKET
 Av. Arequipa 4545 - Miraflores
 Sábados de 9 a 6pm
 Telef.: 924836031
Facebook: www.facebook.com/feriaecomarket
Instagram: [@ecomarketslima](https://www.instagram.com/ecomarketslima)

...

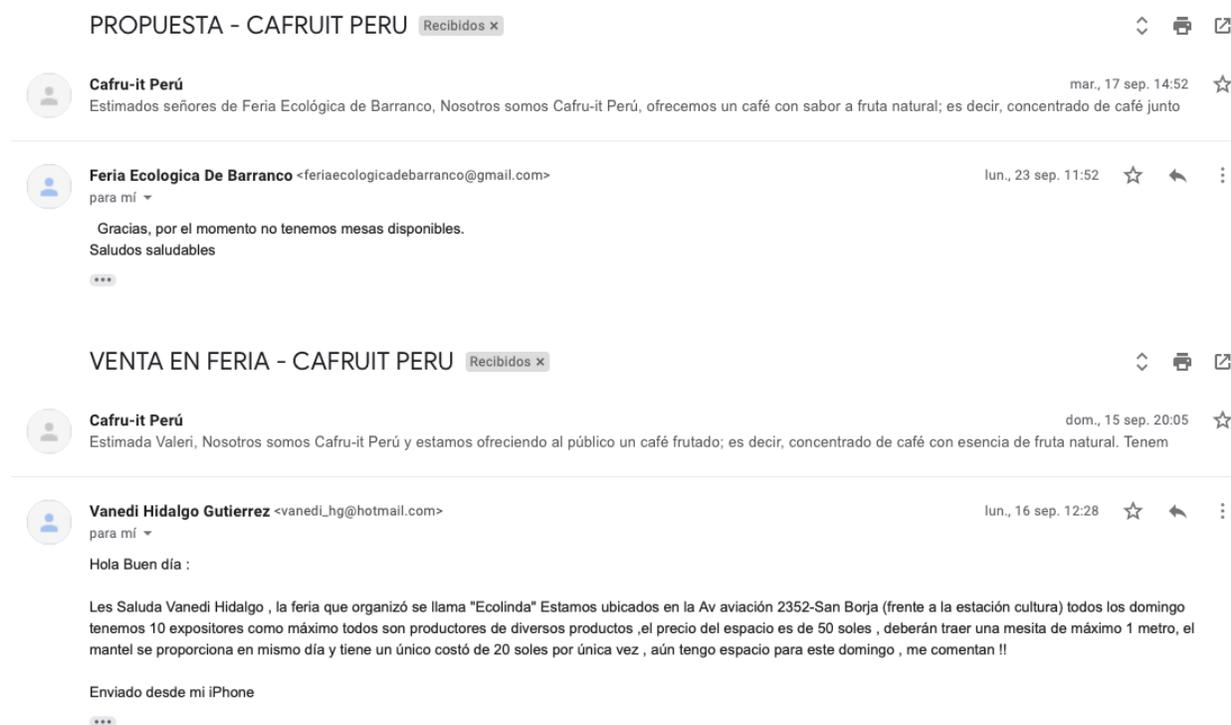


Figura 68. Conversaciones vía email con ferias

Fuente: Correo. Cafru-it Perú

Si bien no se tuvo suerte con las ferias ya mencionadas, se contactó a la Feria Deportiva Saludable que se realizó en el distrito de Surco, específicamente en el auditorio del Parque de la Amistad, donde finalmente se logró alquilar un stand. Además, considerando que la Feria Ecológica de Barranco es una de las más visitadas de la ciudad, se decidió promocionar **Cafru-it** fuera de la feria y con ello, ver la posibilidad de venta.

Feria Ecológica de Barranco

Figura 69. Visita a la Feria Ecológica de Barranco

Fuente: Feria Ecológica de Barranco

Feria Deportiva Saludable



Figura 70. Visita a la Feria Deportiva Saludable en Surco

Fuente: Feria Deportiva Saludable

Métrica a utilizar: Número de compras en feria / Número de personas que degustaron el café

- Canal: Página web

Se agregaron las tres presentaciones de *Cafru-it* a la página web oficial mediante una opción de compra, donde los usuarios que interactúen en la página puedan visualizar las diferentes características del producto y los precios. Como ya se había mencionado anteriormente, para poder tener visitas en la página web se adjuntó el enlace de la página tanto en *Facebook* como en

Instagram, además de haber realizado publicidad que se direcciona directamente a la página para poder adquirir el producto

Publicidad en Facebook

Cafru-it
21 oct. at 1:00 a. m. • 🌐

Prueba nuestro delicioso concentrado de café con sabor a fruta natural

Elige tu sabor favorito entre naranja, mango y durazno

Aprovecha nuestro precio de lanzamiento con un descuento del 50% en tu primera compra!

Entregas Delivery en todo Lima!

Delivery gratis en tu primera compra!

Compra ahora!

CAFRUIT-PERU.MYSHOPIFY.COM
CAFRU-IT Sabor Durazno [MÁS INFORMACIÓN](#)

Figura 71. Publicidad direccionada en Facebook
Fuente: Facebook. Cafru-it Perú

Publicidad en Instagram

cafruitperu

Delivery gratis en tu primera compra!

Compra ahora!

Más información >

4 Me gusta

cafruitperu Prueba nuestro delicioso concentrado de café con sabor a fruta natural
Elige tu sabor favorito entre naranja, mango y durazno

Aprovecha nuestro precio de lanzamiento con un descuento del 50% en tu primera compra!

Entregas Delivery en todo Lima!

Figura 72. Publicidad direccionada en Instagram
Fuente: Instagram. Cafru-it Perú

Catálogo de productos en la página web

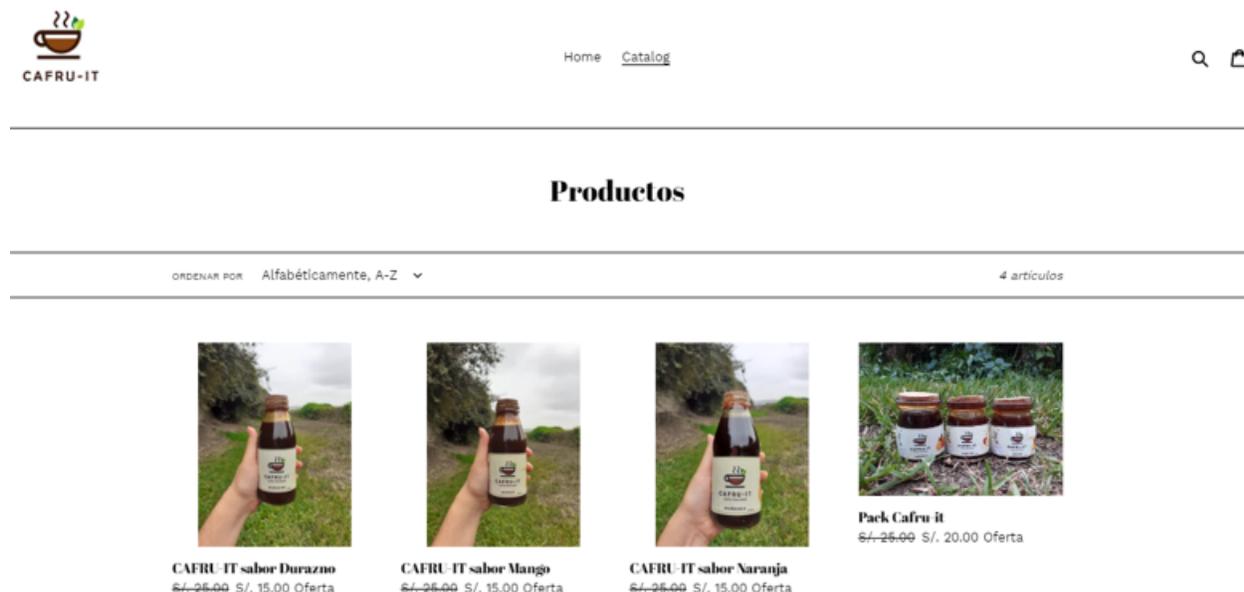


Figura 73. Catálogo de productos en página web

Fuente: Página web. Cafru-it Perú

Métrica a utilizar: Número de compras en página web / Clics en el anuncio de Facebook

- Canal: Venta directa

Para realizar las ventas de **Cafru-it** de manera directa se visitaron las empresas Faber-Castell y Negociación Kio. Inicialmente, se hicieron algunas de las entrevistas en estas dos empresas, así como ofrecer una degustación del producto para conocer su opinión del mismo. Con ello, las personas que trabajan en las mencionadas empresas tuvieron interés en probar un poco más del producto, por lo que, en vista del interés mostrado, decidimos ofrecerles las tres presentaciones de **Cafru-it**, dar una vez más la degustación de los tres sabores, comentarles un poco más de sus características, beneficios, y poder concretar la venta.

Cafruit en Faber-Castell



Figura 74. Cafruit en Faber-Castell
Fuente: Instagram. Cafruit Perú

Cafruit en Kio

Figura 75. Cafruit en KIO
Fuente: Instagram. Cafruit Perú

Métricas a evaluar: Número de compras por venta directa / Número de personas que degustaron el producto

4.1.2. Interpretación y análisis de los resultados y métricas a evaluar

- Canal: Redes Sociales

Las ventas realizadas mediante redes sociales se dieron gracias a la promoción realizada con *flyers* en *Facebook* e *Instagram*, donde las personas optaron por enviar mensajes al chat de las mencionadas plataformas.

A continuación, algunas conversaciones de las ventas concretadas mediante redes sociales:

Conversaciones vía Messenger

Luis Fernando Rodriguez Garay
en el celular

precios por favor..
deliveri al centro de Lima ??
gracias

22 de oct. · Enviado desde el celular

Hola Luis Fernando , Cafru-it es un concentrado de cafe y fruta natural, elige tu sabor favorito entre mango, durazno y naranja. El precio es de 15 soles en presentación de 250 ml, ademas contamos con un pack que comprende los 3 sabores en presentaciones de 100 ml cada uno a un precio de 20 soles. Entregas gratuitas en el centro comercial Chacarilla y Real plaza de angamos. El delivery tiene un costo adicional. Qualquier duda consulta, te responderemos en breve.

22 de oct.

me interesa el Pack de 3..estoy en el centro de Lima, cuanto saldría??

22 de oct. · Enviado desde Messenger

Hola Luis Fernando el pack de tres cuesta 20 soles, el Delivery es gratis en tu primera compra 😊

22 de oct.

ok los espero mañana.. Jr. Ucayali 266 Lima
fono: 961800445

Crear cita

Roddyx Panta Monge
en el celular

¿Costo de los productos o servicios?

13 de oct. · Enviado desde Messenger

Hola Roddyx , Cafru-it es un concentrado de cafe y fruta natural, elige tu sabor favorito entre mango, durazno y naranja. El precio es de 15 soles en presentación de 250 ml, ademas contamos con un pack que comprende los 3 sabores en presentaciones de 100 ml cada uno a un precio de 20 soles. Entregas gratuitas en el centro comercial Chacarilla y Real plaza de angamos. El delivery tiene un costo adicional. Qualquier duda consulta, te responderemos en breve.

13 de oct.

¿Estás interesado en algunas de nuestras presentaciones? Por ser tu primera compra el delivery es gratis, aprovecha!)

13 de oct.

Si, en cuantos días me lo podrían traer?

Vivo por surco

Ya he leído un poco sobre el producto y me llama la atención su sabor

Si compro 2 hay alguna oferta?

Figura 76. Conversaciones vía Messenger

Fuente: Messenger. Cafru-it Perú

Resultados de las promociones vía Facebook



Figura 77. Analytics de la promoción en Facebook

Fuente: Facebook. Cafru-it Perú

Conversaciones vía Instagram

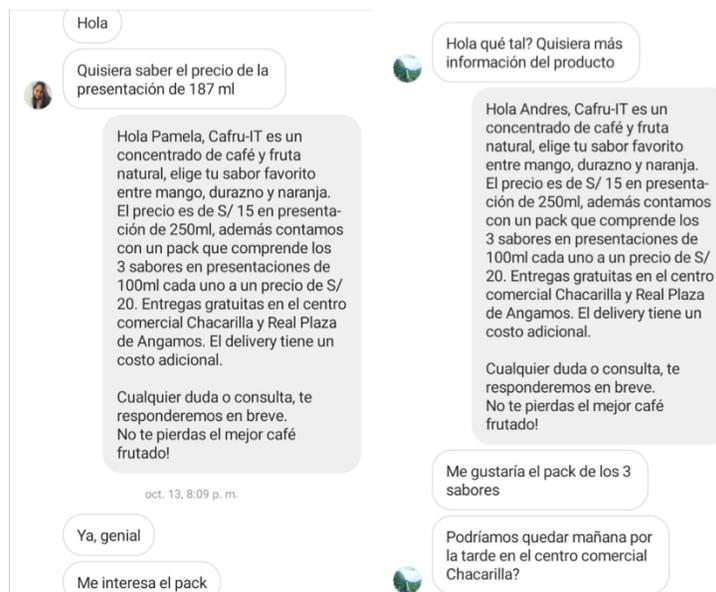


Figura 78. Conversaciones vía Instagram

Fuente: Instagram. Cafru-it Perú

Las ventas totales realizadas mediante redes sociales se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 37.

Ventas totales realizadas mediante redes sociales

| Presentación | Semana 1 | Semana 2 | Semana 3 | Semana 4 | Total |
|--------------|----------|----------|----------|-----------|-----------|
| Naranja | 0 | 1 | 1 | 3 | 5 |
| Durazno | 1 | 2 | 1 | 3 | 7 |
| Mango | 0 | 1 | 0 | 4 | 5 |
| Pack de 3 | 0 | 2 | 2 | 5 | 9 |
| Total | 1 | 6 | 4 | 15 | 26 |

Fuente: Elaboración Propia

Métricas a utilizar: Número de compras por redes sociales / Número de clics en el anuncio

Cálculos

Número de compras: 26

Número de clics en el anuncio: 239

Por lo tanto: $26/239 = 10.88\%$

- Canal: Ferias

Tal como se mencionó anteriormente, **Cafru-it** tuvo presencia tanto en Surco y Barranco en las ferias orgánicas Feria Deportiva Saludable en Surco y Feria Ecológica de Barranco. Mientras que en la feria de Surco pudimos alquilar un espacio ofreciendo degustación y las diversas

presentaciones de *Cafru-it*, en Barranco nos situamos a las afueras de la feria dando de igual forma degustación, comentando al público acerca de nuestro producto con el fin de que puedan animarse a adquirir alguna de las presentaciones.

Feria Deportiva Saludable



Figura 79. Ventas en la Feria Deportiva Saludable en Surco

Fuente: Feria Deportiva Saludable

Feria Ecológica de Barranco



Figura 80. Ventas en la Feria Ecológica de Barranco

Fuente: Feria Ecológica de Barranco

Las imágenes adjuntas son tanto de las personas que adquirieron alguna presentación de *Cafru-it* y que hicieron degustación. En ambos casos se invitó a los potenciales clientes a buscarnos en redes sociales para puedan estar informados acerca de las novedades que traerá *Cafru-it*.

Las ventas totales realizadas mediante ferias se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 38.

Ventas totales realizadas mediante ferias

| Presentación | Semana 1 | Semana 2 | Semana 3 | Semana 4 | Total |
|---------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|--------------|
| Naranja | 0 | 0 | 2 | 0 | 2 |
| Durazno | 0 | 0 | 2 | 0 | 2 |
| Mango | 0 | 0 | 2 | 0 | 2 |
| Pack de 3 | 0 | 0 | 2 | 0 | 2 |
| Total | 0 | 0 | 8 | 0 | 8 |

Fuente: Elaboración Propia

Los datos de la tabla muestran que hubo venta en la semana 3, pues fue en esa semana que se realizó la visita en las ferias de Surco y Barranco. En total se vendieron ocho unidades de *Cafru-it* mediante ferias, específicamente dos de cada una de las presentaciones.

Métrica a utilizar: Número de compras en feria / Número de personas que degustaron el café

Cálculos

Número de compras: 8

Número de degustaciones: 12

Por lo tanto: $8/12 = 66.67\%$

- Canal: Página web

Para que el público objetivo pueda realizar compras de **Cafru-it** mediante la página web se realizó publicidad en *Facebook* e *Instagram* enlazándolas a la página web, de modo que el usuario pueda tener la opción de informarse acerca del producto y finalizar la compra desde la mencionada plataforma.

Resultados de la página web

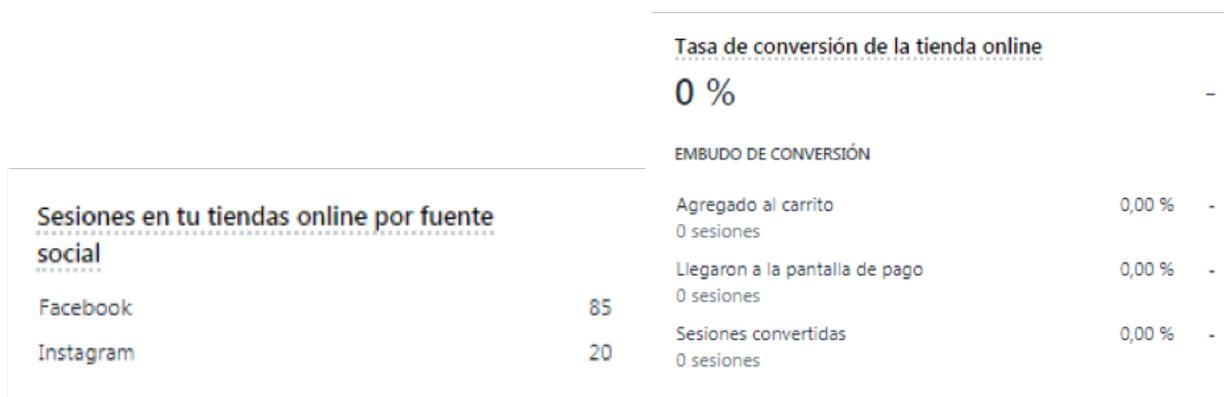


Figura 81. Analytics de la Página web

Fuente: Página web. Cafru-it Perú

Las estadísticas elaboradas por la página web muestran que, del total de visitas a la página, 85 fueron a través de las promociones en *Facebook* y 20 de las promociones hechas en *Instagram*. Por otro lado, según las estadísticas mencionadas, ningún usuario llegó a concretar la compra,

pues no llegaron a la pantalla donde se selecciona el método de pago y, posteriormente, tampoco agregaron alguna presentación de *Cafru-it* al carrito de compras.

Resultados de Google Analytics

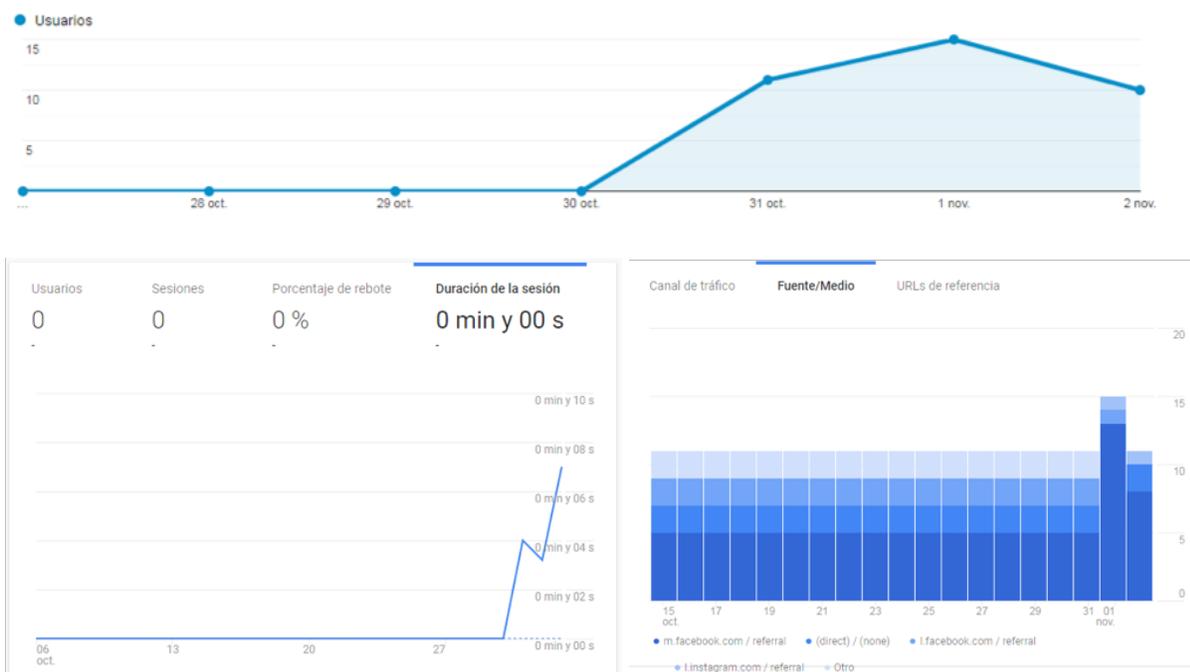


Figura 82. Analytics de Google

Fuente: Google Analytics. Cafru-it Perú

Como se puede observar en los gráficos de *Google Analytics*, la mayoría de usuarios que visitaron la página lo hicieron mediante *Facebook*, ya sea por la publicidad hecha o por el enlace adjunto en la información general de la página de *Facebook*. Por otro lado, el máximo de tiempo que los usuarios han navegado en la plataforma ha sido de casi 8 segundos; es decir, probablemente solo han visitado la página para dar una vista rápida a los productos o información de los mismos. Con ello además se comprueba que no se hicieron ventas a través de

este canal, pues en el tiempo de permanencia que se muestra en las estadísticas es poco probable que se concreten compras a través de la página web.

- Canal: Venta Directa

Ventas en Faber-Castell





Figura 83. Ventas en Faber-Castell
Fuente: Instagram. Cafru-it Perú

Ventas en Kio

Figura 84. Ventas en KIO

Fuente: Elaboración Propia

Las ventas totales realizadas de manera directa se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 39.***Ventas totales realizadas mediante venta directa***

| Presentación | Semana 1 | Semana 2 | Semana 3 | Semana 4 | Total |
|---------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|--------------|
| Naranja | 1 | 1 | 1 | 2 | 5 |
| Durazno | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| Mango | 1 | 2 | 1 | 2 | 6 |
| Pack de 3 | 2 | 1 | 1 | 3 | 7 |
| Total | 4 | 4 | 3 | 8 | 19 |

Fuente: Elaboración Propia

Como se puede visualizar, las ventas totales durante el concierto fueron de 19, siendo el Pack de 3 el más vendido y el de Durazno el menos vendido.

Métricas a evaluar: Número de compras por venta directa / Número de personas que degustaron el producto

Cálculos

Número de compras: 17

Número de degustaciones: 25

Por lo tanto: $17/25 = 68\%$

Las ventas totales de las cuatro semanas del concierto fueron las siguientes:

Tabla 40.***Ventas totales realizadas mediante todos los canales***

| Presentación | Semana 1 | Semana 2 | Semana 3 | Semana 4 | Total |
|---------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|--------------|
| Naranja | 1 | 2 | 4 | 5 | 12 |
| Durazno | 1 | 2 | 3 | 4 | 10 |
| Mango | 1 | 3 | 3 | 6 | 13 |
| Pack de 3 | 2 | 3 | 5 | 8 | 18 |
| Total | 5 | 10 | 15 | 23 | 53 |

Fuente: Elaboración Propia

Como se puede evidenciar en la tabla, la presentación más vendida fue el Pack de tres sabores, pues la mayoría del público desea probar un poco de los tres sabores que ofrece ***Cafru-it*** para conocer el sabor del café en sus diversas opciones.

4.1.3. Aprendizaje del concierge

Como aprendizaje del concierge realizado durante las cuatro semanas, se considera que se debería hacer mayor publicidad del producto, de manera que se puedan hacer ventas por la página web, ya que no se tuvieron ventas por el mencionado canal. Por otro lado, las ferias son un canal potencial para la venta de ***Cafru-it***, por lo que, a futuro, se podría invertir en el cumplimiento de los requisitos que son solicitados por las ferias, como el registro sanitario, para participar de ellas y, con ello, seguir contactando con más ferias en Lima. Finalmente, se debería seguir con las degustaciones de ***Cafru-it***, porque su inigualable sabor ha llamado la atención del público y gracias a esta iniciativa se han logrado vender varias presentaciones del producto.

4.1.4. Proyección de ventas

Primer año

Tabla 41.

Pronóstico de ventas del primer año en unidades

| Nombre del Producto | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 | Mes 7 | Mes 8 | Mes 9 | Mes 10 | Mes 11 | Mes 12 |
|---------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|
| Naranja 250 ml | 12 | 21 | 37 | 65 | 114 | 200 | 228 | 230 | 232 | 207 | 209 | 211 |
| Durazno 250 ml | 10 | 16 | 26 | 42 | 68 | 110 | 126 | 127 | 128 | 114 | 115 | 116 |
| Mango 250 ml | 13 | 26 | 52 | 104 | 208 | 416 | 475 | 478 | 482 | 430 | 434 | 438 |
| Pack de 3 sabores | 18 | 29 | 46 | 73 | 116 | 184 | 210 | 212 | 214 | 191 | 193 | 195 |

Fuente: Elaboración Propia

La proyección de ventas del primer año se realizó en base a 3 criterios distintos, el primero de ellos fue el porcentaje de crecimiento promedio obtenido a través de las variaciones de unidades vendidas en los concierges de las 4 primeras semanas. Este porcentaje de crecimiento promedio es de 75% para la presentación de ***Cafru-it*** Naranja de 250 ml, 61% para la presentación de ***Cafru-it*** Durazno de 250 ml, 100% para la presentación de ***Cafru-it*** Mango de 250 ml y 59% para la presentación ***Cafru-it*** Pack de 3 sabores de 100 ml.

Tabla 42.***Variación porcentual de las ventas del concierto***

| PRESENTACIONES | SEM1-SEM2 | SEM2-SEM3 | SEM3-SEM4 | PROMEDIO PORCENTAJE |
|-----------------------|------------------|------------------|------------------|----------------------------|
| Naranja 250 ml | 100 % | 100 % | 25 % | 75 % |
| Durazno 250 ml | 100 % | 50 % | 33 % | 61 % |
| Mango 250 ml | 200 % | 0 % | 100 % | 100 % |
| Pack 3 sabores 100 ml | 50 % | 67 % | 60 % | 59 % |

Fuente: Elaboración Propia

Los porcentajes mencionados se aplican para los primeros 6 meses de la proyección, ya que el ciclo de vida de la empresa en su etapa de introducción o lanzamiento refleja crecimientos por encima de la media hasta llegar a su etapa de madurez, en un punto similar al crecimiento del mercado. Sin embargo, luego de dicho periodo es oportuno considerar otro criterio para determinar el crecimiento promedio que mantendrá **Cafru-it**, es por eso que se utilizó como referencia el Plan Nacional de Acción del Café Peruano (PNA-Café) formulado por el Consejo Nacional del Café en cooperación con entidades estatales y actores de la cadena de valor del café, en dicho plan se concluye que el crecimiento anual del consumo de café será de 10% para el año 2020, pero dentro de ese análisis se encuentra inmerso otro criterio que aumenta el porcentaje de crecimiento en un 40% debido a la estacionalidad en los meses de frío más intenso en el Perú, julio, agosto y setiembre. En números concretos, el primer año se proyecta la venta de 8,001 productos de los cuales 1,766 unidades son de **Cafru-it** sabor naranja de 250 ml, 998 unidades son del sabor durazno de 250 ml, 3,556 unidades son del sabor mango de 250 ml y 1,681 unidades son del pack de 3 sabores de 100 ml.

Tabla 43.***Pronóstico de ventas del primer año (precios)***

| Nombre del Producto | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 | Mes 7 | Mes 8 | Mes 9 | Mes 10 | Mes 11 | Mes 12 |
|---------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Naranja 250 ml | S/ 15.00 |
| Durazno 250 ml | S/ 15.00 |
| Mango 250 ml | S/ 15.00 |
| Pack de 3 sabores | S/ 20.00 |

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 44.***Pronóstico de ventas del primer año - en soles***

| Nombre del Producto | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 | Mes 7 | Mes 8 | Mes 9 | Mes 10 | Mes 11 | Mes 12 |
|---------------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Naranja 250 ml | S/ 180.00 | S/ 315.00 | S/ 555.00 | S/ 975.00 | S/ 1710.00 | S/ 3000.00 | S/ 3420.00 | S/ 3450.00 | S/ 3480.00 | S/ 3105.00 | S/ 3135.00 | S/ 3165.00 |
| Durazno 250 ml | S/ 150.00 | S/ 240.00 | S/ 390.00 | S/ 630.00 | S/ 1020.00 | S/ 1650.00 | S/ 1890.00 | S/ 1905.00 | S/ 1920.00 | S/ 1710.00 | S/ 1725.00 | S/ 1740.00 |
| Mango 250 ml | S/ 195.00 | S/ 390.00 | S/ 780.00 | S/ 1560.00 | S/ 3120.00 | S/ 6240.00 | S/ 7125.00 | S/ 7170.00 | S/ 7230.00 | S/ 6450.00 | S/ 6510.00 | S/ 6570.00 |
| Pack de 3 sabores | S/ 360.00 | S/ 580.00 | S/ 920.00 | S/ 1460.00 | S/ 2320.00 | S/ 3680.00 | S/ 4200.00 | S/ 4240.00 | S/ 4280.00 | S/ 3820.00 | S/ 3860.00 | S/ 3900.00 |
| Total | S/ 885.00 | S/ 1525.00 | S/ 2645.00 | S/ 4625.00 | S/ 8170.00 | S/14,570.00 | S/16,635.00 | S/16,765.00 | S/16,910.00 | S/15,085.00 | S/15,230.00 | S/15,375.00 |

Fuente: Elaboración Propia

Para el cálculo del pronóstico de ventas expresado en soles se toma en cuenta el precio de venta de S/ 15.00 (incluido IGV) para las presentaciones de 250 ml y el precio de venta de S/ 20.00 (incluido IGV) para la presentación pack de 3 sabores de 100 ml. Como resultado de la multiplicación de los precios de venta y las unidades proyectadas para el primer año, se obtiene

un ingreso de S/ 128,420.00, los cuales se componen por S/ 26,490.00 como ingresos del **Cafru-it** sabor de naranja de 250 ml, S/ 14,970.00 del sabor durazno de 250 ml, S/ 53,340.00 sabor mango de 250 ml y S/ 33,620.00 del pack de 3 sabores de 100 ml.

Segundo Año

Tabla 45.

Pronóstico de ventas del segundo año en unidades

| Nombre del Producto | Mes 13 | Mes 14 | Mes 15 | Mes 16 | Mes 17 | Mes 18 | Mes 19 | Mes 20 | Mes 21 | Mes 22 | Mes 23 | Mes 24 |
|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Naranja 250 ml | 213 | 215 | 217 | 219 | 221 | 223 | 255 | 257 | 259 | 231 | 233 | 235 |
| Durazno 250 ml | 117 | 118 | 119 | 120 | 121 | 122 | 139 | 140 | 141 | 126 | 127 | 128 |
| Mango 250 ml | 442 | 446 | 450 | 454 | 458 | 462 | 527 | 531 | 535 | 477 | 481 | 485 |
| Pack de 3 sabores | 197 | 199 | 201 | 203 | 205 | 207 | 236 | 238 | 240 | 214 | 216 | 218 |

Fuente: Elaboración Propia

La proyección de ventas del segundo año se realizó en base a 2 criterios utilizados el año anterior; se mantiene la estimación de crecimiento del consumo de café en 10% anual pronosticada por el Consejo Nacional del Café en el Plan Nacional de Acción del Café Peruano (PNA-Café), también se puede apreciar en la tabla que durante 3 meses existe un crecimiento del 40% respecto al mes próximo anterior debido a un factor de estacionalidad que incrementa el consumo de café en invierno. Para el segundo año se proyecta la venta de 12,618 productos de los cuales 2,778 unidades son del **Cafru-it** sabor naranja de 250 ml, 1,518 unidades son de sabor

durazno de 250 ml, 5,748 unidades son de sabor mango de 250 ml y 2,574 unidades son pack de 3 sabores de 100 ml.

Tabla 46.

Pronóstico de ventas del segundo año (precios)

| Nombre del Producto | Mes 13 | Mes 14 | Mes 15 | Mes 16 | Mes 17 | Mes 18 | Mes 19 | Mes 20 | Mes 21 | Mes 22 | Mes 23 | Mes 24 |
|---------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Naranja 250 ml | S/ 15.90 |
| Durazno 250 ml | S/ 15.90 |
| Mango 250 ml | S/ 15.90 |
| Pack de 3 sabores | S/ 21.20 |

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 47.

Pronóstico de ventas del segundo año - en soles

| Nombre del Producto | Mes 13 | Mes 14 | Mes 15 | Mes 16 | Mes 17 | Mes 18 | Mes 19 | Mes 20 | Mes 21 | Mes 22 | Mes 23 | Mes 24 |
|---------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Naranja 250 ml | S/ 3386.70 | S/ 3418.50 | S/ 3450.30 | S/ 3482.10 | S/ 3513.90 | S/ 3545.70 | S/ 4054.50 | S/ 4086.30 | S/ 4118.10 | S/ 3672.90 | S/ 3704.70 | S/ 3736.50 |
| Durazno 250 ml | S/ 1860.30 | S/ 1876.20 | S/ 1892.10 | S/ 1908.00 | S/ 1923.90 | S/ 1939.80 | S/ 2210.10 | S/ 2226.00 | S/ 2241.90 | S/ 2003.40 | S/ 2019.30 | S/ 2035.20 |
| Mango 250 ml | S/ 7027.80 | S/ 7091.40 | S/ 7155.00 | S/ 7218.60 | S/ 7282.20 | S/ 7345.80 | S/ 8379.30 | S/ 8442.90 | S/ 8506.50 | S/ 7584.30 | S/ 7647.90 | S/ 7711.50 |
| Pack de 3 sabores | S/ 4176.40 | S/ 4218.80 | S/ 4261.20 | S/ 4303.60 | S/ 4346.00 | S/ 4388.40 | S/ 5003.20 | S/ 5045.60 | S/ 5088.00 | S/ 4536.80 | S/ 4579.20 | S/ 4621.60 |
| Total | S/16,451.20 | S/16,604.90 | S/16,758.60 | S/16,912.30 | S/17,066.00 | S/17,219.70 | S/19,647.10 | S/19,800.80 | S/19,954.50 | S/17,797.40 | S/17,951.10 | S/18,104.80 |

Fuente: Elaboración Propia

Para el cálculo del pronóstico de ventas expresado en soles se toma en cuenta una variación del 6% del precio de venta respecto al año anterior debido al incremento del precio de la materia

prima según el estudio de Kantar Worldpanel (KWP), dicho aumento ya ha sido generado en años anteriores y no ha significado una reducción del consumo de café. Por lo tanto, el precio de venta será de S/ 15.90 (incluido IGV) para las presentaciones de 250 ml y de S/ 21.20 (incluido IGV) para la presentación pack de 3 sabores de 100 ml. Como resultado de la multiplicación de los precios y las unidades proyectadas para el segundo año, se obtiene un ingreso de S/ 214,268.40, los cuales se componen por S/ 44,170.20 como ingresos del **Cafru-it** sabor de naranja de 250 ml, S/ 24,136.20 del sabor durazno de 250 ml, S/ 91,393.20 sabor mango de 250 ml y S/ 54,568.80 del pack de 3 sabores de 100 ml.

Tercer año

Tabla 48.

Pronóstico de ventas del tercer año en unidades

| Nombre del Producto | Mes 25 | Mes 26 | Mes 27 | Mes 28 | Mes 29 | Mes 30 | Mes 31 | Mes 32 | Mes 33 | Mes 34 | Mes 35 | Mes 36 |
|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Naranja 250 ml | 237 | 239 | 241 | 243 | 245 | 247 | 282 | 284 | 286 | 255 | 257 | 259 |
| Durazno 250 ml | 129 | 130 | 131 | 132 | 133 | 134 | 153 | 154 | 155 | 138 | 139 | 140 |
| Mango 250 ml | 489 | 493 | 497 | 501 | 505 | 509 | 581 | 585 | 589 | 525 | 529 | 533 |
| Pack de 3 sabores | 220 | 222 | 224 | 226 | 228 | 230 | 263 | 265 | 267 | 238 | 240 | 242 |

Fuente: Elaboración Propia

La proyección de ventas del tercer año mantiene los 2 criterios utilizados el año anterior, es decir, mantiene la estimación de crecimiento del consumo de café en 10% anual pronosticada por el Consejo Nacional del Café en el Plan Nacional de Acción del Café Peruano (PNA-Café), así

como el crecimiento del 40% respecto al mes próximo anterior debido a la tendencia del aumento de consumo en los meses de invierno. Para el tercer año se proyecta la venta de 13,944 productos de los cuales 3,075 unidades son del *Cafru-it* sabor naranja de 250 ml, 1,668 unidades son de sabor durazno de 250 ml, 6,336 unidades son de sabor mango de 250 ml y 2,865 unidades son pack de 3 sabores de 100 ml.

Tabla 49.

Pronóstico de ventas del tercer año (precios)

| Nombre del Producto | Mes 25 | Mes 26 | Mes 27 | Mes 28 | Mes 29 | Mes 30 | Mes 31 | Mes 32 | Mes 33 | Mes 34 | Mes 35 | Mes 36 |
|---------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Naranja 250 ml | S/ 16.85 |
| Durazno 250 ml | S/ 16.85 |
| Mango 250 ml | S/ 16.85 |
| Pack de 3 sabores | S/ 22.47 |

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 50.

Pronóstico de ventas del tercer año - en soles

| Nombre del Producto | Mes 25 | Mes 26 | Mes 27 | Mes 28 | Mes 29 | Mes 30 | Mes 31 | Mes 32 | Mes 33 | Mes 34 | Mes 35 | Mes 36 |
|---------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Naranja 250 ml | S/ 3994.40 | S/ 4028.11 | S/ 4061.81 | S/ 4095.52 | S/ 4129.23 | S/ 4162.94 | S/ 4752.83 | S/ 4786.54 | S/ 4820.24 | S/ 4297.77 | S/ 4331.48 | S/ 4365.19 |
| Durazno 250 ml | S/ 2174.17 | S/ 2191.02 | S/ 2207.87 | S/ 2224.73 | S/ 2241.58 | S/ 2258.44 | S/ 2578.66 | S/ 2595.52 | S/ 2612.37 | S/ 2325.85 | S/ 2342.71 | S/ 2359.56 |
| Mango 250 ml | S/ 8241.61 | S/ 8309.02 | S/ 8376.44 | S/ 8443.85 | S/ 8511.27 | S/ 8578.69 | S/ 9792.17 | S/ 9859.59 | S/ 9927.01 | S/ 8848.35 | S/ 8915.77 | S/ 8983.18 |
| Pack de 3 sabores | S/ 4943.84 | S/ 4988.78 | S/ 5033.73 | S/ 5078.67 | S/ 5123.62 | S/ 5168.56 | S/ 5910.14 | S/ 5955.08 | S/ 6000.02 | S/ 5348.34 | S/ 5393.28 | S/ 5438.22 |
| Total | S/19,354.01 | S/19,516.93 | S/19,679.85 | S/19,842.78 | S/20,005.70 | S/20,168.62 | S/23,033.80 | S/23,196.72 | S/23,359.64 | S/20,820.31 | S/20,983.23 | S/21,146.15 |

Fuente: Elaboración Propia

Para el cálculo del pronóstico de ventas expresado en soles del tercer año se mantiene la variación del 6% del precio de venta respecto al año anterior debido al incremento del precio de la materia prima. Por lo tanto, el precio de venta para el tercer año de operación será de S/ 16.85 (incluido IGV) para las presentaciones de 250 ml y de S/ 22.47 (incluido IGV) para la presentación pack de 3 sabores de 100 ml. Como resultado de la multiplicación de los precios de venta y las unidades proyectadas para el tercer año, se obtiene un ingreso de S/ 251,107.75, los cuales se componen por S/ 51,826.05 como ingresos del **Cafru-it** sabor de naranja de 250 ml, S/ 28,112.47 del sabor durazno de 250 ml, S/ 106,786.94 sabor mango de 250 ml y S/ 64,382.28 del pack de 3 sabores de 100 ml.

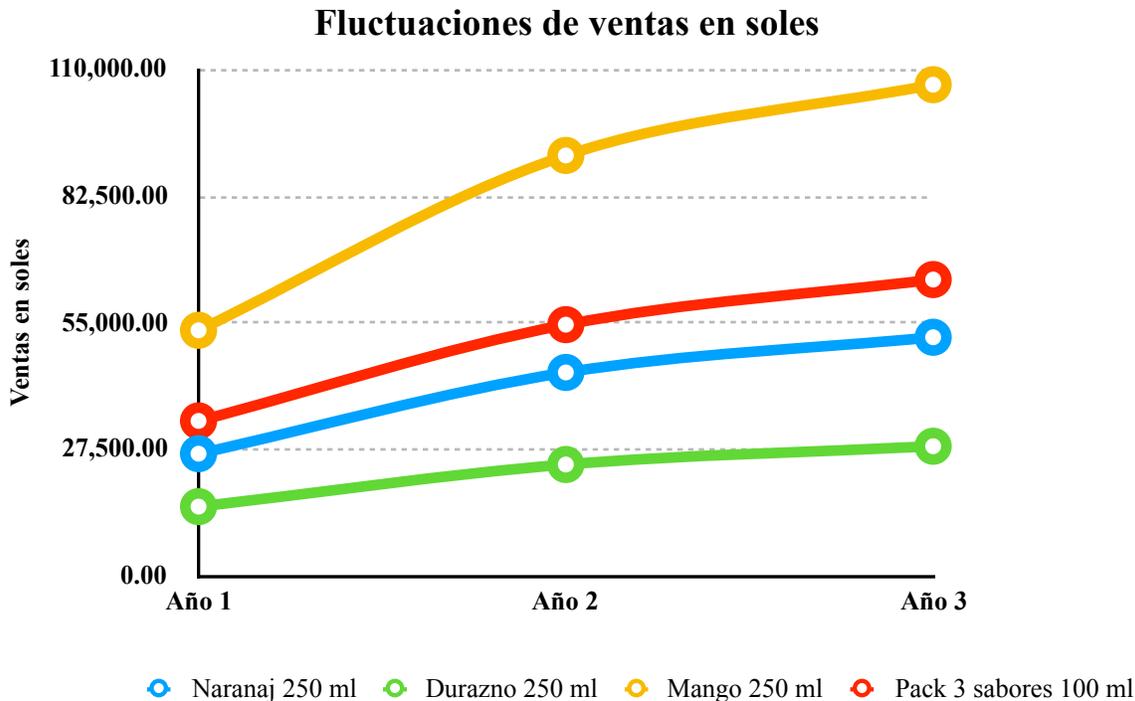


Figura 85: Fluctuaciones de ventas de los 3 años en soles

Fuente: Elaboración propia

4.2. Plan operacional

4.2.1. Cadena de valor

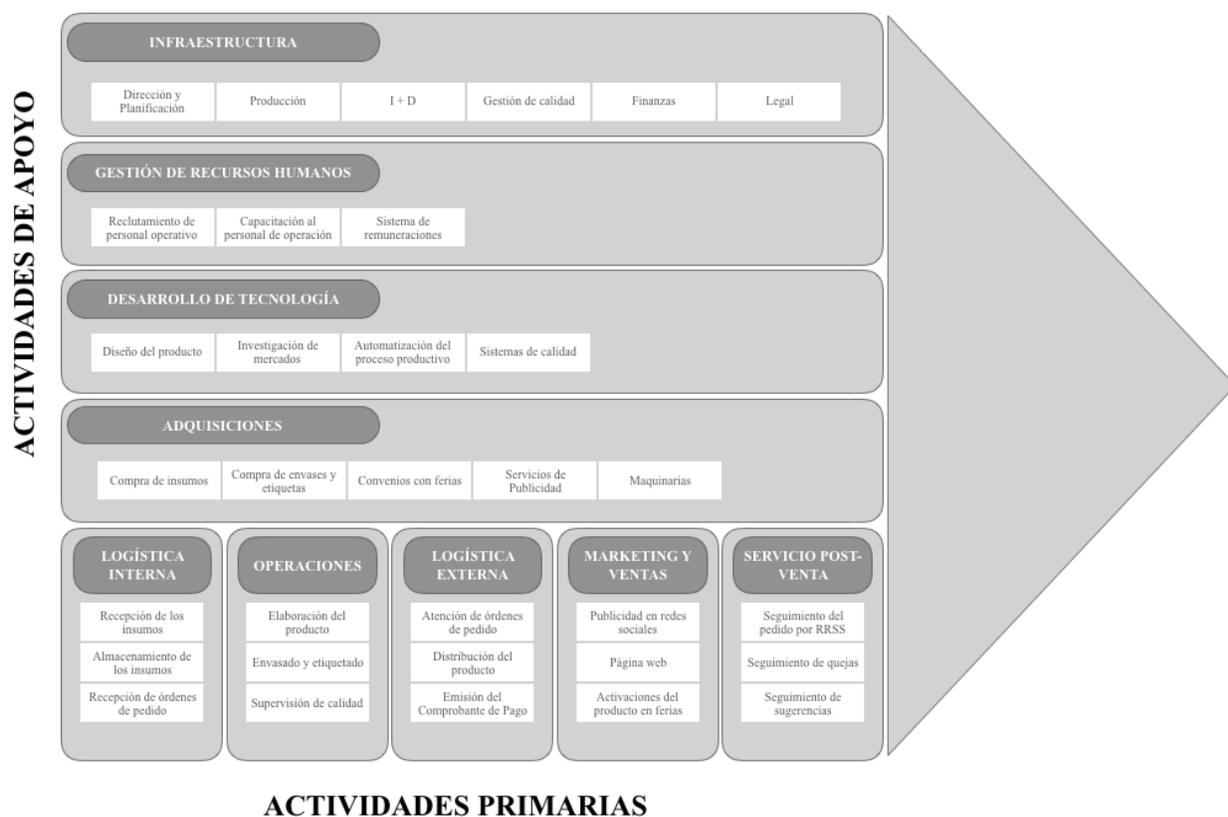


Figura 86: Cadena de valor

Fuente: Elaboración propia

Ventaja competitiva

Hitt & Ireland nos mencionan en el capítulo 3 de su libro *La Administración Estratégica* que las empresas recurren a instrumentos para identificar y construir sus competencias centrales. El primero está compuesto por cuatro criterios específicos de la ventaja competitiva sostenible que las empresas pueden aplicar para determinar qué capacidades son competencias centrales; estos

criterios son: Capacidades valiosas, Capacidades singulares, Capacidades costosas de imitar, Capacidades insustituibles.

Asimismo, nos indican que las competencias centrales son fuentes de ventaja competitiva para la empresa ante sus rivales y que una ventaja competitiva sostenible solo se puede crear utilizando capacidades valiosas, singulares, costosas de imitar e insustituible.

A continuación, realizaremos un análisis de las competencias de *Cafru-it* para determinar si son ventajas competitivas:

Tabla 51.

Resultados de las combinaciones de los criterios de una ventaja competitiva sostenible

| | Fortalezas | ¿El recurso o la capacidad son valiosas? | ¿El recurso o la capacidad son singulares? | ¿El recurso o la capacidad son costosas de imitar? | ¿El recurso o la capacidad son insustituibles ? | Consecuencias para la competencia |
|----|---|---|---|---|--|--|
| F1 | Calidad del producto | Sí | No | No | No | Paridad en la competencia |
| F2 | Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes | Sí | No | No | No | Paridad en la competencia |
| F3 | Valor agregado a los productos | Sí | Sí | No | No | Ventaja Competitiva Temporal |
| F4 | Calidad del servicio al cliente | Sí | No | No | No | Paridad en la competencia |

Fuente: Elaboración Propia

Como se presenta en la tabla anterior, se evidencia que *Cafru-it* posee únicamente una ventaja competitiva la que es el valor agregado a los productos, esto debido a que es un producto

innovador que se encuentra actualmente en un océano azul. Sin embargo, esta ventaja competitiva es temporal, es decir, esta capacidad no es difícil ni costosa de imitar, por lo que se realizarán estrategias de publicidad mediante redes sociales que se explicarán en el plan de marketing, esto con el fin de fortalecer las ventas y mejorar la posición de la empresa en el mercado.

Análisis de la cadena de valor

Tabla 52.

Análisis del potencial de las actividades primarias para crear valor

| | |
|----------------------------|--|
| Logística interna | En esta actividad se manejan la recepción de los insumos y su posterior almacenamiento, así como, la recepción de las órdenes de pedido de los clientes. |
| Operaciones | En esta actividad se procesan todos los insumos recolectados en la logística interna y se produce el café frutado. Además, se realiza el proceso de envasado y etiquetado y se supervisa la calidad antes de salir a la venta. |
| Logística externa | En esta actividad se atienden las órdenes de pedidos y se procede a distribuirlos mediante entrega directa y se emite el comprobante de pago. |
| Marketing y ventas | En esta actividad se realizará la publicidad mediante las redes sociales <i>Facebook</i> e <i>Instagram</i> , y se impulsará la página web mediante <i>flyers</i> por redes sociales. Así mismo, se realizarán activaciones en ferias y en empresas en las que se brindará degustación del producto. |
| Servicio <i>post-venta</i> | En esta actividad se realizará un seguimiento de los pedidos realizados, así como de las quejas y sugerencias que realizan los clientes |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 53.***Análisis del potencial de las actividades de apoyo para crear valor***

| | |
|------------------------------------|--|
| Adquisiciones | En esta actividad se realizan los pedidos de los insumos y los envases que se utilizarán en la operación, asimismo, se realizan los contratos con las empresas de publicidad y las ferias para las activaciones. También, la compra de las maquinarias necesarias para la producción del producto. |
| Desarrollo tecnológico | En esta actividad se realizan las investigaciones de mercado para mejorar el producto, su envase y la imagen de la marca, también se realizan los trabajos de automatización de la producción y la estandarización de los sistemas de calidad para obtener un producto de calidad. |
| Administración de recursos humanos | En esta actividad se realizan el reclutamiento del personal de producción y de ventas, así como las capacitaciones al personal sobre el proceso productivo y sobre la implementación de las estrategias de ventas. También, se revisan las remuneraciones de los colaboradores. |
| Infraestructura de la empresa | En esta actividad se consideran las principales funciones de la empresa, dentro de las que se encuentran la planificación de las estrategias y actividades, así como la producción y la gestión de calidad, la investigación y desarrollo, el área de financiamiento y el área legal. |

Fuente: Elaboración propia

4.2.2. Procesos

4.2.2.1. Mapa general de procesos de la organización

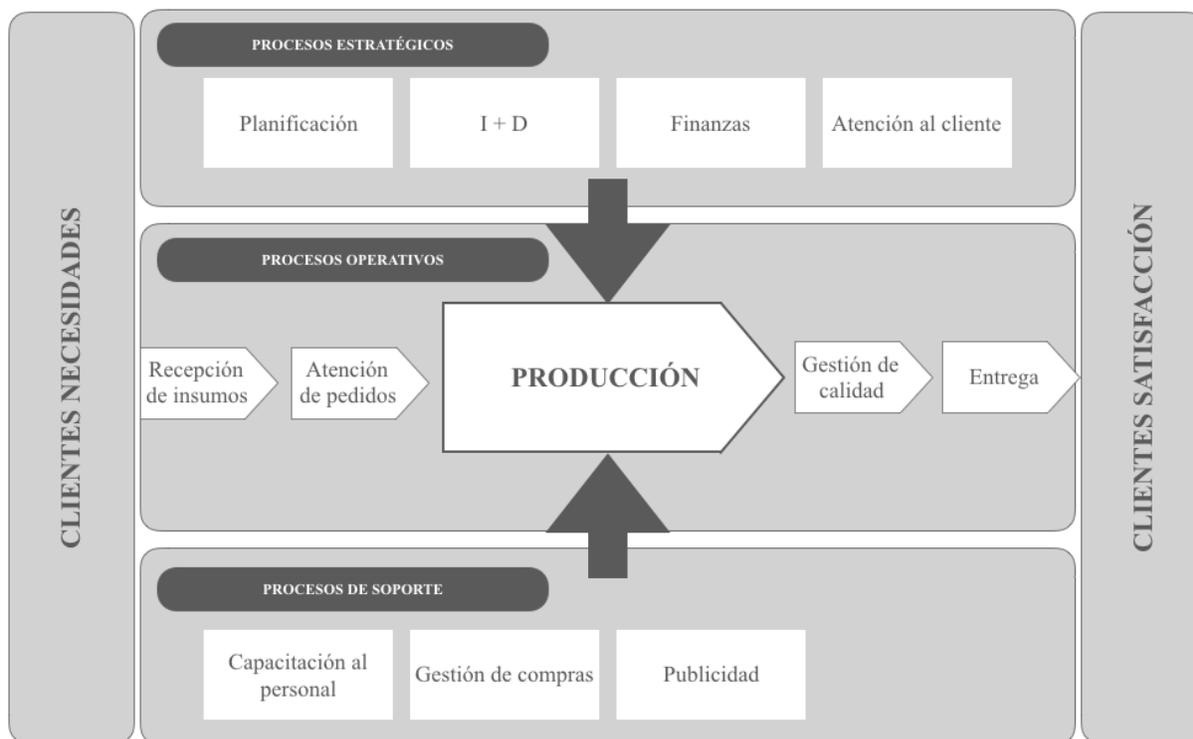


Figura 87: Mapa de procesos

Fuente: Elaboración propia

Descripción y flujograma de procesos estratégicos

- Proceso de *Planificación*: En este proceso se realiza un análisis de la situación de la empresa tanto interna como externa, del cual se hallarán las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, y en base a ello se procederá a realizar la formulación y el desarrollo de las estrategias que seguirá la empresa. Asimismo, brindará el plan que se deberá ejecutar para cumplir dichas estrategias según las áreas involucradas.

- Proceso de *Investigación + Desarrollo*: En este proceso se realiza la definición del problema a investigar y se procede a recolectar los datos de información de fuente primaria y secundaria para sustentar la investigación. A partir de ello, se elabora el plan de desarrollo para mejorar el problema a resolver o para la ejecución de una propuesta hallada en la investigación.
- Proceso de *Finanzas*: Para dar comienzo al proceso de pago a proveedor se parte desde la solicitud de compra que se realiza desde el área comercial, teniendo como siguiente paso la solicitud de cotización de compra hecha al proveedor y su posterior respuesta a la empresa. Una vez recibida la cotización se procede a evaluar y aceptar los términos y condiciones mencionados en la proforma recibida. De no aceptarse termina el proceso. Si se aceptan las condiciones, se comunica al proveedor y este emite los comprobantes de pago correspondientes. Contabilidad recepciona los comprobantes emitidos a *Cafru-it*, quienes evalúan los términos del contrato, así como el plazo de pago establecido, lo cual determinará si se realizará el pago de manera inmediata o no, con ello termina el proceso de pago.

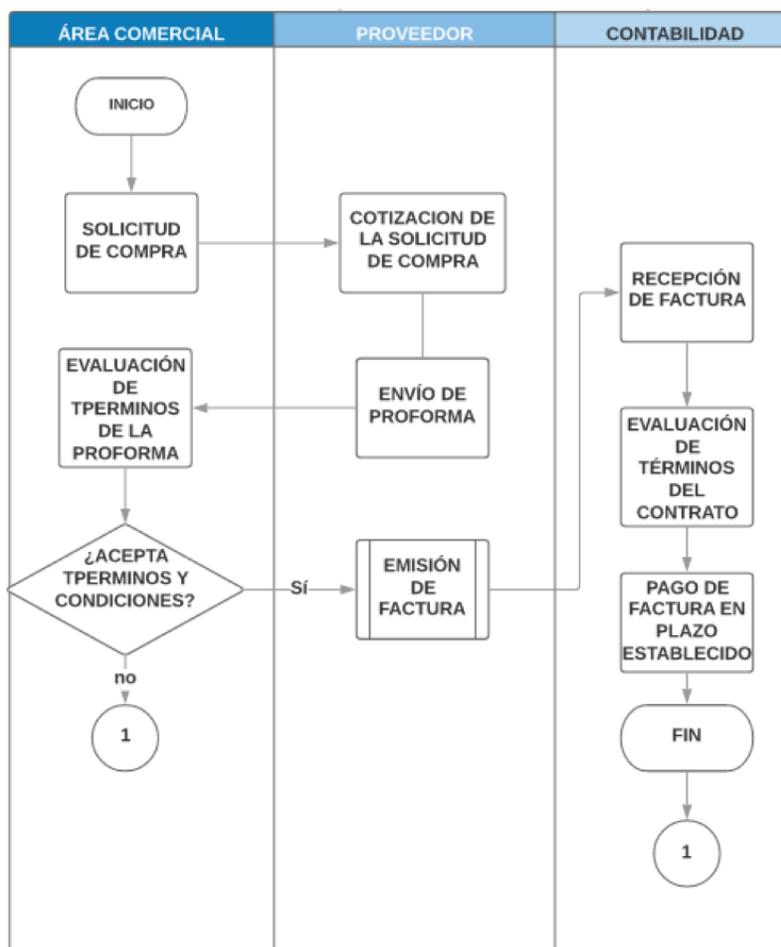


Figura 88: Flujograma del Proceso de Finanzas (Pago a proveedores)

Fuente: Elaboración propia

- Proceso de *Atención al cliente*: En este proceso se realizan los pasos para la correcta atención al cliente y se establecen los principios sobre los cuales los atenderán desde el primer contacto con él hasta que se resuelvan sus dudas y nos se despidan de él.

Descripción y flujograma en procesos clave

- Proceso de *Recepción y Almacenamiento de insumos*: El proceso comienza desde que el proveedor envía el pedido solicitado por **Cafru-it** al almacén de éste. Seguidamente, el área de almacén verificará que el pedido cumpla con las características especificadas en la orden de compra. En el caso de no cumplir con dichas características, se devuelve el pedido al proveedor y se vuelve a repetir el proceso. Por el contrario, en el caso de que sí cumpla con las características especificadas en la orden de compra, se informa de la recepción del pedido al área de producción.

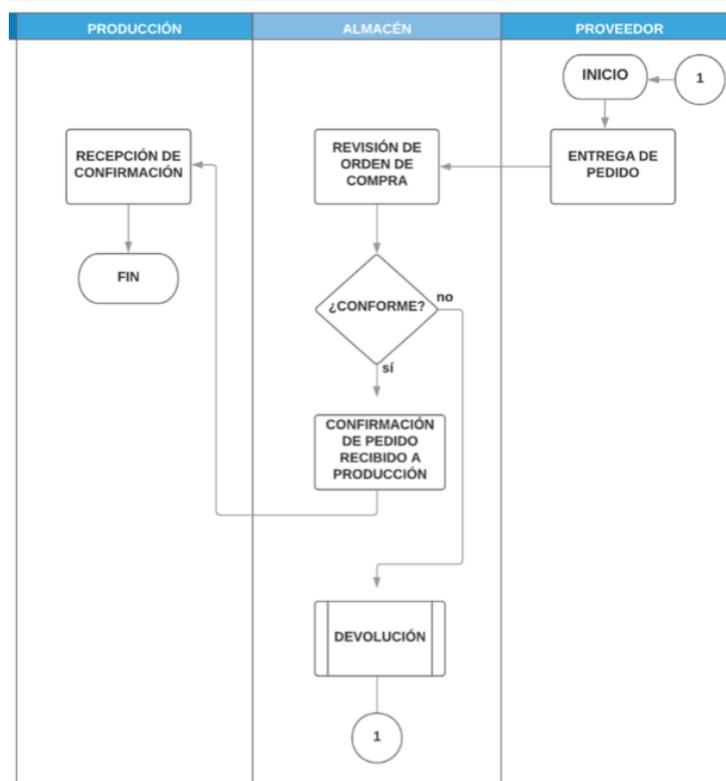


Figura 89: Flujograma del Proceso de Recepción y Almacenamiento de Insumos

Fuente: Elaboración propia

- Proceso de *Atención de pedidos*: El proceso de venta inicia desde que el cliente solicita la compra, la cual es recepcionada por el área de ventas y este envía la propuesta de la cotización al cliente, el cual evaluará si acepta o no la propuesta de venta. En el caso de que el cliente no acepte la propuesta, se culmina con el proceso. Sin embargo, en el caso de que el cliente acepte la propuesta, el área venta enviará la orden del pedido al área de almacén donde revisarán si cuentan con el stock, de no contar con el stock suficiente, se envía el requerimiento de producción a esta área. Seguidamente, en el caso de contar con el stock suficiente, el área de almacén le entregará el pedido al personal encargado del *delivery*. Finalmente, el cliente recepcionará el pedido realizado por él, luego realizará el pago y el área de *post-venta* realizará el seguimiento pertinente.

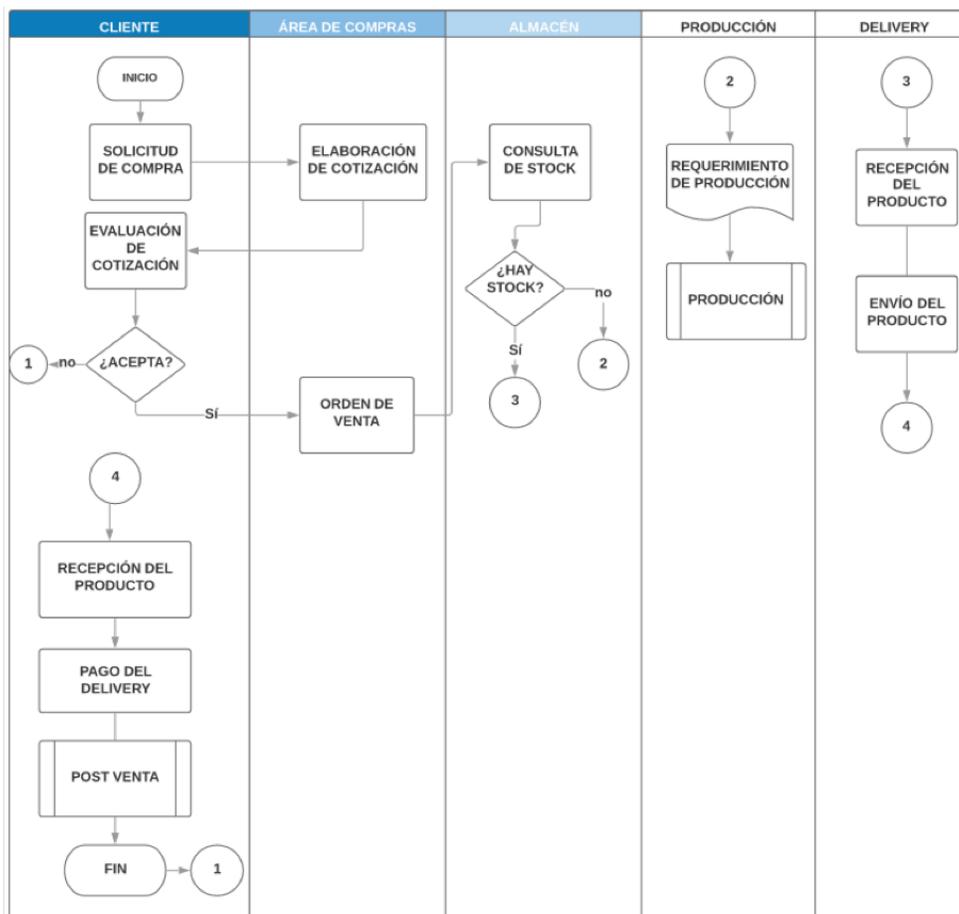


Figura 90: Flujograma del Proceso de Atención de Pedidos

Fuente: Elaboración propia

- Proceso de *Producción*: En este proceso se realiza la principal actividad de la compañía, el que consta en el procesamiento de los insumos y finaliza en el envasado y etiquetado del producto para su posterior análisis de calidad del producto terminado.

ETAPA 1

PASADO DEL CAFÉ

Paso 1

Poner agua hervida fría en la cafetera y el café molido

ETAPA 2**PROCESADO DE LA FRUTA (Naranja)**

| | |
|--------|---|
| Paso 2 | Pelar la naranja |
| Paso 3 | Exprimir la naranja y tamizar el zumo con un colador de metal |
| Paso 4 | Reservar en la refrigeradora (solo por unos minutos) |

ETAPA 2**PROCESADO DE LA FRUTA (Durazno)**

| | |
|--------|---|
| Paso 1 | Lavar la fruta con agua hervida |
| Paso 2 | Pelar el durazno |
| Paso 3 | Colocar agua sin hervir en una olla con el durazno pelado y azúcar rubia hasta que se cocine y el agua con azúcar se vuelva un jarabe |
| Paso 4 | Licuar el durazno cocido y tamizarlo por un colador de metal |
| Paso 5 | Reservar en la refrigeradora |

ETAPA 2**PROCESADO DE LA FRUTA (Mango)**

| | |
|--------|--|
| Paso 1 | Lavar la fruta con agua hervida |
| Paso 2 | Pelar y cortar el mango |
| Paso 3 | Licuar el mango cocido y tamizarlo por un colador de metal |
| Paso 4 | Reservar en la refrigeradora (solo por unos minutos) |

ETAPA 3**ESTARILIZACIÓN DE LAS BOTELLAS DE VIDRIO**

| | |
|--------|---|
| Paso 1 | Lavar los frascos con agua fría |
| Paso 2 | Colocar los frascos con la boca hacia arriba en una olla profunda y cubrir por completo con agua fría (mínimo 2.5 cm por encima de ellos). Alrededor de los frascos poner las tapas, deben hervir a borbotones durante 10 minutos como mínimo |
| Paso 3 | Retirar los frascos con unas pinzas de metal y colocarlos sobre una servilleta de papel limpia, lo único con lo que entrarán en contacto |

ETAPA 4**MEZCLADO DE LA FRUTA CON EL CAFÉ RECIÉN PASADO**

| | |
|--------|--|
| Paso 1 | Una vez pasado el café, mezclar con la fruta procesada con las medidas especificadas |
|--------|--|

ETAPA 5

LLENADO DEL FRASCO CON LA MEZCLA

| | |
|--------|--|
| Paso 1 | Llenar el frasco con la mezcla, la cual debe seguir caliente |
| Paso 2 | Limpiar con cuidado la boca de los frascos para que no queden restos de la mezcla |
| Paso 3 | Poner las tapas sobre los frascos con la ayuda de las pinzas y usar una servilleta de papel para no tocarlos directamente al momento de enrosarlos |
| Paso 4 | Colocar los frascos cerrados en el interior de la olla. Cubrir de nuevo con agua y hervir durante 10 minutos |
| Paso 5 | Retirar los frascos y ponerlos sobre una servilleta de papel y no moverlos durante 24 horas |

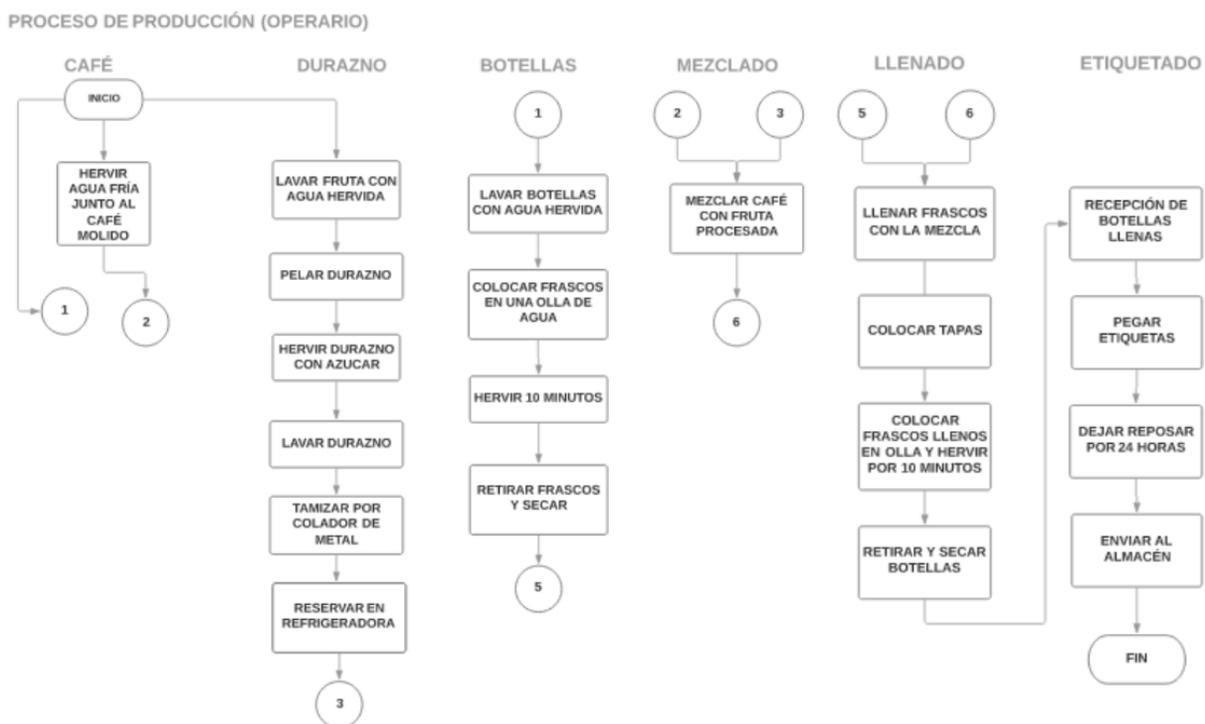


Figura 91: Flujograma del Proceso de Producción

Fuente: Elaboración propia

- Proceso de *Gestión de calidad*: El proceso de gestión de calidad de los productos se inicia en el área de producción donde el operario hace entrega de los productos terminados al

encargado de calidad. Una vez tenga los productos terminados, el encargado de calidad realiza una inspección acerca del sabor de *Cafru-it*, para corroborar que el sabor del café sea el correcto y mantenga la esencia del café y se sienta el dulzor y sabor de la fruta. De no cumplirse con los mencionados estándares se reinicia el proceso de producción del producto para mejorar su sabor. De cumplirse con los estándares se continúa con la inspección de etiquetado, de manera que haya sido adherido al envase de manera correcta. De no cumplirse con este requerimiento se procede a modificar el etiquetado y luego a evaluar nuevamente si está correcto. De cumplirse con el estándar requerido se tiene la aprobación del producto terminado por parte del encargado de calidad. Cuando se tiene la aprobación del encargado de calidad se envían los productos al almacén de productos terminados, se maneja un registro del stock disponible y con ello termina el proceso de gestión de calidad de *Cafru-it*.

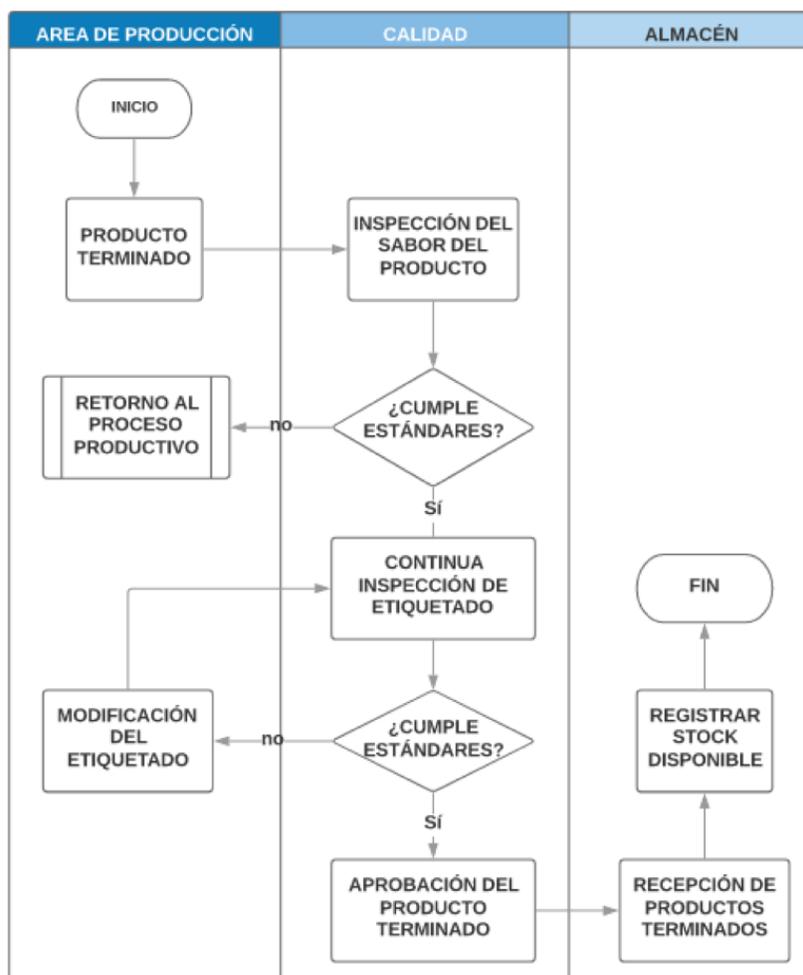


Figura 92: Flujograma del Proceso de Gestión de Calidad

Fuente: Elaboración propia

Descripción y flujograma de procesos de soporte

- Proceso de *Capacitación al personal*: En este proceso se realiza la capacitación al personal tanto del área de producción como de ventas, en el que se explican los procesos y las estrategias a seguir con la finalidad de incrementar las ventas.

- Proceso de *Compras*: El proceso inicia desde que el área de producción solicita el requerimiento de compra de insumos al área de compras y ésta envía la solicitud de compra al proveedor, quién elabora la cotización de la propuesta. Seguidamente, el área de compras evaluará la propuesta del proveedor, si en caso no se llega a un acuerdo, se termina el proceso con éste proveedor y se busca otro. Sin embargo, en el caso de que se llegue a un acuerdo con el proveedor, el área de producción firmará el contrato de compra-venta y coordinará la fecha de entrega de insumos con el proveedor. Posterior a ello, el proveedor enviará el comprobante de pago, el cual será enviado a la empresa. Finalmente, el área de contabilidad recepcionará los comprobantes y realizará la transferencia del pago.

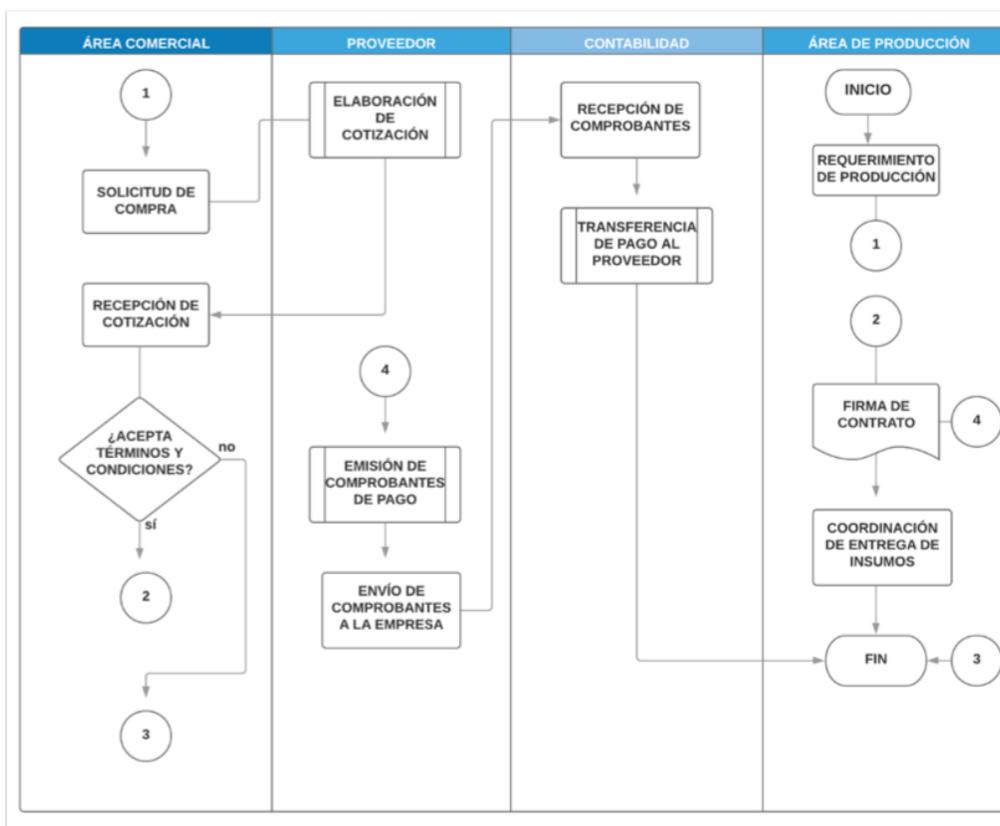


Figura 93: Flujograma del Proceso de Compras

Fuente: Elaboración propia

- Procesos de *Publicidad*: En este proceso se realizan las ideas publicitarias para mejorar la imagen y marca del producto que se concreta en un anuncio o *flayer* que será publicitado mediante las redes sociales. En el proceso se encuentran la recopilación de información sobre presupuesto permitido, la segmentación del público al que se desea llegar y los medios por los que se prefiere que este anuncio sea lanzado.

4.2.3. Producción

4.2.3.1. Planeamiento de la producción

Cafru-it es una empresa industrial, ya que sus compras son principalmente los insumos que utiliza para la elaboración del producto final

- Gestión de compras

Tabla 54.

Compras totales para Cafru-it sabor naranja

| Insumo | Tipo de compra | 1 Botella 250 ml | | Unidad de medida | C. Unit. | 1 Botella 100 ml | | Unidad de medida | C. Unit. | | |
|--------------|----------------|------------------|--------|------------------|----------|------------------|--------|------------------|-------------|------|-------------|
| | | Cantidad | Precio | | | Cantidad | Precio | | | | |
| Naranja | Rutinario | 240.00 | gramos | 0.89 | 1.00 | 0.0037 | 96.00 | gramos | 0.36 | 1.00 | 0.0037 |
| Café | Rutinario | 25.00 | gramos | 0.50 | 1.00 | 0.0200 | 10.00 | gramos | 0.20 | 1.00 | 0.0200 |
| Preservante | Anticipada | 0.25 | gramos | 0.00 | 1.00 | 0.0081 | 0.10 | gramos | 0.00 | 1.00 | 0.0081 |
| Envase | Anticipada | 1.00 | unidad | 0.08 | 1.00 | 0.0751 | 1.00 | unidad | 0.08 | 1.00 | 0.0751 |
| Etiqueta | Anticipada | 1.00 | unidad | 0.25 | 1.00 | 0.2500 | 1.00 | unidad | 0.13 | 1.00 | 0.1250 |
| Total | | | | 1.72 | | 0.36 | | | 0.76 | | 0.23 |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 55.**Compras totales para Cafru-it sabor durazno**

| Insumo | Tipo de compra | 1 Botella 250 ml | | Unidad de medida | C. Unit. | 1 Botella 100 ml | | Unidad de medida | C. Unit. | | |
|--------------|----------------|------------------|--------|------------------|----------|------------------|--------|------------------|-------------|------|-------------|
| | | Cantidad | Precio | | | Cantidad | Precio | | | | |
| Durazno | Rutinario | 280.00 | gramos | 1.26 | 1.00 | 0.0045 | 112.00 | gramos | 0.50 | 1.00 | 0.0045 |
| Café | Rutinario | 25.00 | gramos | 0.50 | 1.00 | 0.0200 | 10.00 | gramos | 0.20 | 1.00 | 0.0200 |
| Preservante | Anticipada | 0.50 | gramos | 0.00 | 1.00 | 0.0081 | 0.20 | gramos | 0.00 | 1.00 | 0.0081 |
| Envase | Anticipada | 1.00 | unidad | 0.08 | 1.00 | 0.0751 | 1.00 | unidad | 0.08 | 1.00 | 0.0751 |
| Etiqueta | Anticipada | 1.00 | unidad | 0.25 | 1.00 | 0.2500 | 1.00 | unidad | 0.13 | 1.00 | 0.1250 |
| Total | | | | 2.09 | | 0.36 | | | 0.91 | | 0.23 |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 56.**Compras totales para Cafru-it sabor mango**

| Insumo | Tipo de compra | 1 Botella 250 ml | | Unidad de medida | C. Unit. | 1 Botella 100 ml | | Unidad de medida | C. Unit. | | |
|--------------|----------------|------------------|--------|------------------|----------|------------------|--------|------------------|-------------|------|---------------|
| | | Cantidad | Precio | | | Cantidad | Precio | | | | |
| Mango | Rutinario | 250.00 | gramos | 0.63 | 1.00 | 0.0025 | 100.00 | gramos | 0.25 | 1.00 | 0.0025 |
| Café | Rutinario | 25.00 | gramos | 0.50 | 1.00 | 0.0200 | 10.00 | gramos | 0.20 | 1.00 | 0.0200 |
| Preservante | Anticipada | 0.25 | gramos | 0.00 | 1.00 | 0.0081 | 0.10 | gramos | 0.00 | 1.00 | 0.0081 |
| Envase | Anticipada | 1.00 | unidad | 0.08 | 1.00 | 0.0751 | 1.00 | unidad | 0.08 | 1.00 | 0.0751 |
| Etiqueta | Anticipada | 1.00 | unidad | 0.25 | 1.00 | 0.2500 | 1.00 | unidad | 0.13 | 1.00 | 0.1250 |
| Total | | | | 1.45 | | 0.3557 | | | 0.65 | | 0.2307 |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 57.**Compras totales para Cafru-it de Pack por 3 unidades, cada unidad de un sabor**

| Insumo | Cantidad | | Precio |
|----------------|-----------------|--------|---------------|
| Mango | 100.00 | gramos | 0.25 |
| Café | 10.00 | gramos | 0.20 |
| Preservante | 0.10 | gramos | 0.00 |
| Envase | 1.00 | unidad | 0.08 |
| Etiqueta | 1.00 | unidad | 0.13 |
| Durazno | 112.00 | gramos | 0.50 |
| Café | 10.00 | gramos | 0.20 |
| Preservante | 0.20 | gramos | 0.00 |
| Envase | 1.00 | unidad | 0.08 |
| Etiqueta | 1.00 | unidad | 0.13 |
| Naranja | 96.00 | gramos | 0.36 |
| Café | 10.00 | gramos | 0.20 |
| Preservante | 0.10 | gramos | 0.00 |
| Envase | 1.00 | unidad | 0.08 |
| Etiqueta | 1.00 | unidad | 0.13 |
| Base pack de 3 | 1.00 | unidad | 0.40 |
| Total | | | 2.71 |

Fuente: Elaboración propia

Como se pueden observar en las tablas, los insumos que se necesitarán para la producción de

Cafru-it son:

- *Frutas*: Las frutas que se utilizarán para preparar **Cafru-it** son naranja, mango y durazno.
- *Preservantes*: Debido a que las frutas son alimentos perecibles, se utilizarán preservantes para que el producto pueda durar aproximadamente 1 mes, siempre y cuando no se haya abierto, y 2 semanas una vez que ya se haya abierto.

- *Envases*: El envase que se utiliza para verter el producto es de vidrio reciclado. La tapa es de metal y se comprarán en presentaciones de 250 ml y 100 ml.
 - *Etiquetas*: Las etiquetas que se utilizarán para los envases son de papel *sticker*.
 - *Forro plastificado*: El forro plastificado se usará para poder proteger la etiqueta de papel.
- Proceso de compra**

Para la compra de materia prima, se cumplen cuatro etapas que parten desde la evaluación de insumos a utilizar para la fabricación del producto hasta la solicitud de pedido de estos con los proveedores. Las fases del proceso son:

- *Planificación de las compras*: Para que se pueda comprar la cantidad necesaria de insumos y se escojan a los mejores proveedores, es necesario hacer una evaluación de todos los recursos que se necesitan para la elaboración del producto y en qué tiempo se van a necesitar. Con ello se podrán hacer estimaciones mensuales de las compras de insumos, ya que es importante tener la disponibilidad de los recursos al momento de la elaboración del producto.
- *Solicitud de ofertas y presupuestos*: Para ello se procede a contactar con diferentes proveedores que ofrezcan los insumos que serán necesarios para la producción y realizar las consultas respectivas del producto incluyendo una cotización con referencia a las cantidades que se necesitarán. Con ello se podrá hacer un comparativo entre precios y calidad del insumo y se podrá tomar la decisión más conveniente para la empresa.
- *Selección del proveedor*: Con la información obtenida, se procederá a hacer una evaluación que incluye la calidad del producto, el precio, la disponibilidad, entre otros. Finalizada la

evaluación se elegirán a los proveedores que ofrezcan insumos con los mayores beneficios para *Cafru-it*.

- *Solicitud de pedido*: Una vez escogidos los proveedores, se procede con la solicitud de pedido de insumos cuando la producción lo requiera.

- **Tipos de compra**

En *Cafru-it* son dos los tipos de compra que existen:

- *Compras rutinarias*: Como se sabe, para la elaboración de *Cafru-it* se tiene como insumos principales las frutas, y ya que son alimentos perecibles y no pueden estar almacenados durante mucho tiempo, se deben comprar constantemente dependiendo del requerimiento de producción.
- *Compras anticipadas*: Considerando que las compras anticipadas son aquellas que pueden estar almacenadas durante un tiempo sin deteriorarse, se incluyen dentro de este tipo de compra los insumos como el café, los envases, etiquetas y los plastificados.

- **Gestión de Stock**

La gestión de stock de inventarios ayuda a que se pueda regular el movimiento de todos los inventarios en el almacén. De esta manera podemos asegurar que los productos estén a disponibilidad ante un pedido por parte de los clientes.

- *Punto de reorden*: El punto de reorden para ***Cafru-it*** será cada mes, ya que pasado ese tiempo el producto pierde el sabor de la fruta, mas no el aroma, y prevalece el sabor del café. Si bien los preservantes ayudan a que el producto pueda conservarse durante más de 1 mes, consideramos que el punto de reorden debe ser el mencionado, porque lo que se desea es que los clientes al consumir ***Cafru-it*** puedan sentir la diferencia de un café normal.
- *Existencias de reserva*: Las existencias de reserva permiten disponer del producto ante un incremento en la demanda esperada. La cantidad de existencias a colocar en seguridad dependerá del comportamiento de la demanda y otros factores relacionados al producto. Para ***Cafru-it*** se considerará una reserva de 15% de la producción como reserva, ya que el producto, como ya se ha mencionado, podría conservar su esencia hasta 1 mes.

No se están considerando existencias de anticipación, ya que los principales insumos que se requieren para la producción son perecibles y no es conveniente mantenerlos en almacén por mucho tiempo. Por otro lado, los insumos no perecibles no tienen fluctuación de precio anormal, por lo que tampoco perjudicaría si no se realiza una compra de manera anticipada.

- **Gestión de proveedores**

Para tomar la mejor decisión referente a la elección de proveedores, se han buscado las mejores opciones que puedan beneficiar a ***Cafru-it***. Lo que se buscó fue que los proveedores ofrezcan los insumos a un precio que se encuentre dentro de la disponibilidad de pago, así como un nivel de calidad alto para ofrecer lo mejor a los clientes.

Los proveedores de insumos son los siguientes:

Tabla 58.

Proveedor de mango

| | |
|------------------------|--|
| Nombre o Razón social: | Inversiones Summy E.I.R.L |
| Dirección: | Av. Circunvalación N° 1404 int. 332, La Victoria |
| RUC: | 20601999928 |

Fuente: Elaboración propia

Se acudió al mercado de frutas para averiguar los precios y la calidad del mango. Después de preguntar a varios vendedores se decidió elegir al proveedor Isummy. Isummy se dedica a la venta al por mayor exclusivamente de mango, el cual es recolectado desde Piura; ofrece el mango en cajones de 25 kg a S/ 2.50 por kg; es decir, aproximadamente un cajón costaría S/ 62.50.

Se probó comprando 1 kg de mango para confirmar que la fruta sea de excelente calidad y sea beneficioso para *Cafru-it*.

INVERSIONES SUMMY E.I.R.L.
 VENTA DE FRUTAS NACIONALES E IMPORTADAS
 MERCADO MODELO DE FRUTAS
 AV. Circunvalación N° 1404 Int.332
 La Victoria - Lima - Lima

R.U.C. 20601999928
PUERTO 332
BOLETA DE VENTA
 0001 008229

Señor (es): _____
 Destino: _____ D.N.I. _____ Lima, de _____ del 20__

| NOMBRE Y VARIEDAD DEL PRODUCTO | CANTIDAD | ENVASES | | | PRECIO POR UNIDAD | IMPORTE |
|---|----------|---------|------|------|-------------------|---------|
| | | CALIDAD | TIPO | PESO | | |
| MANGO <input checked="" type="checkbox"/> | | 1K | | | | 2,50 |
| NARANJA <input type="checkbox"/> | | | | | | |
| MANDARINA <input type="checkbox"/> | | | | | | |
| UVA <input type="checkbox"/> | | | | | | |

PEDIDOS AL CELULAR: 98886-9592
TOTAL: 2,50
 USUARIO

PUERTO 332
 MERCADO MODELO DE FRUTAS
 NOMBRE DEL CLIENTE: _____
 TICKET PARA RECOGER
 ENTREGADO

NOTA: Conserve este TICKET y preséntelo al momento de recoger su producto.

DA MES AÑO
 20__

Figura 94: Boleta de venta por la compra de mango

Fuente: Elaboración propia

Tabla 59.

Proveedor de naranja

| | |
|------------------------|--|
| Nombre o Razón social: | Sabino Trujillo Meza |
| Dirección: | Av. Circunvalación N° 1404 int. 234, La Victoria |
| RUC: | 10719834171 |

Fuente: Elaboración propia

Se eligió como proveedor de naranja al señor Sabino Trujillo Meza, quien proveerá de cajones de naranja huando que recolecta desde Huaral. El señor Sabino se dedica a la venta por mayor de todo tipo de naranja y mandarina en el mercado de frutas. Cada cajón de naranja contiene aproximadamente entre 15 kg a 17 kg, siendo el precio del kilo S/ 3.70, por lo que se puede concluir que cada cajón tiene un costo aproximado de S/ 63.

Al igual que el mango, se compró poco más de un kilo de la fruta para comprobar que su sabor sea perfecto para *Cafru-it*.

| SABINO TRUJILLO MEZA | | | | | NOTA DE PEDIDO | |
|---|-------------------------------------|---------|--------------------------------------|-------------------------|----------------|---------|
| MERCADO MODELO DE FRUTAS | | | VENTA DE FRUTAS AL POR MAYOR Y MENOR | | PUESTO 260 | |
| AV. CIRCUNVALACION NRO. 1404 | | | PUESTO 234 LA VICTORIA - LIMA | | Nº 003125 | |
| PEDIDOS: 940227530 / 941325167 | | | | | | |
| Señor (es): ETHEL | | | | | | |
| Dirección: | | | D.N.I.: | | | |
| NOMBRE Y VARIEDAD DEL PRODUCTO | CALIDAD | ENVASES | | | PRECIO POR | IMPORTE |
| | | CANT. | TIPO | PESO TOTAL POR PRODUCTO | | |
| MANZANA | <input type="checkbox"/> | | | | | |
| MANDARINA | <input type="checkbox"/> | | | | | |
| NARANJA | <input checked="" type="checkbox"/> | 1 1/2 | | 4.00 | | 6.00 |
| PEPINO | <input type="checkbox"/> | | | | | |
| <small>Nota: Una vez salida la mercadería no hay lugar a reclamo. Canjear por Boleta de Venta o Factura</small> | | | | | | |
| DIA | | | MES | | AÑO | |
| TOTAL S/ | | | | | | |

SABINO TRUJILLO MEZA
MERCADO MODELO DE FRUTAS
PUESTO 260
NOMBRE DEL CLIENTE

TICKET PARA RECOGER ENTREGADO

Nota: Conserve este TICKET y preséntelo al momento de recoger su producto

DIA MES AÑO

Figura 95: Nota de pedido por la compra de naranja

Fuente: Elaboración propia

Tabla 60.

Proveedor de durazno

| | |
|------------------------|--|
| Nombre o Razón social: | Asteria Esmeregilda Santos Erazo |
| Dirección: | Av. Circunvalación N° 1404 int. 32-33, La Victoria |
| RUC: | 10085261423 |

Fuente: Elaboración propia

Como proveedor de durazno se escogió a la señora Asteria Esmeregilda Santos Erazo, quien, en el mercado de frutas, se dedica únicamente a la venta al por mayor de duraznos traídos desde Huacho. Los duraznos se venden en cajas de 23 kg a un precio de S/ 4.50 el kilo; es decir, cada caja tiene un precio aproximadamente de S/ 103. Cabe mencionar que el alto precio del durazno se debe al buen nivel de dulzor de la fruta.

Como en los casos anteriores se compró 1 kg de durazno para poder comprobar su sabor.

Tabla 62.***Proveedor de preservantes***

| | |
|------------------------|------------------------------------|
| Nombre o Razón social: | Maprial Sociedad Anónima Cerrada |
| Dirección: | Los Rosales Mza. B Lt 13, Huachipa |
| RUC: | 20544568834 |

Fuente: Elaboración propia

Se ha elegido como proveedor de preservantes a Maprial. Maprial es una empresa que se dedica a la venta de todo tipo de ingredientes para alimentos, desde colorantes para postres hasta saborizantes para helados. Se confía en Maprial como proveedor porque es líder en la industria, cuenta con más de 15 años de experiencia y ofrece productos de calidad.

Tabla 63.***Proveedor de envases***

| | |
|------------------------|------------------------------|
| Nombre o Razón social: | El Buen Artesano E.I.R.L. |
| Dirección: | Calle B Nro. 131, San Miguel |
| RUC: | 20522050777 |

Fuente: Elaboración propia

Como proveedor de envases se escogió a la empresa El Buen Artesano, conocido como EBArtisan. EBArtisan se dedica a la producción y comercialización de envases para todo tipo de negocio, tanto de vidrio como de cartón. Se eligió al proveedor por el compromiso que tiene con el medio ambiente, pues utiliza vidrio reciclado para la producción de sus envases, además de que ofrece diferentes modelos en todos sus envases.

Las presentaciones escogidas para *Cafru-it* de 250ml y 100ml son las siguientes:

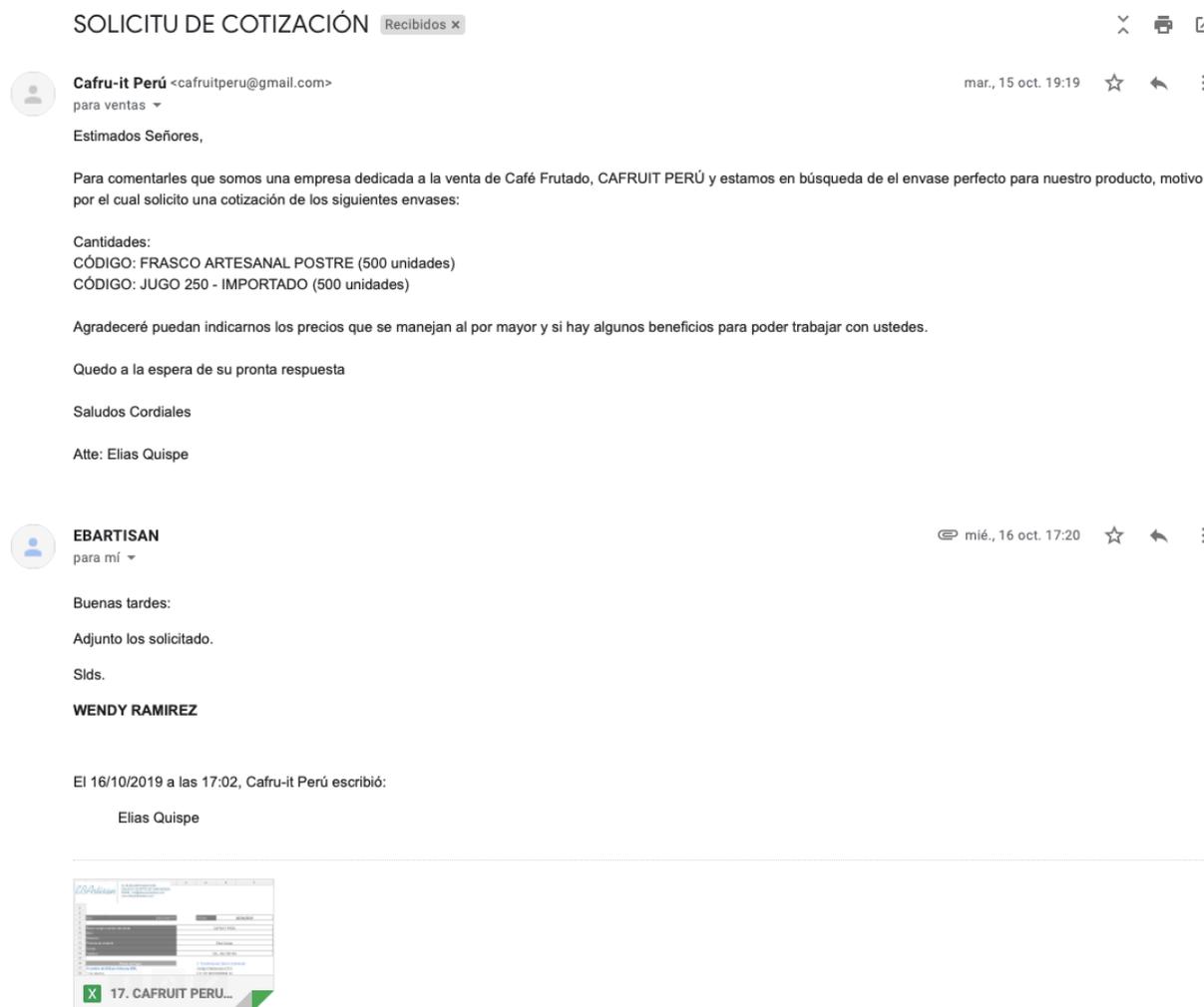


Figura 97: Email a proveedor de envases

Fuente: Correo. Cafru-it Perú

Tabla 64.***Proveedor de etiquetas***

| | |
|------------------------|---|
| Nombre o Razón social: | Card Master Golden E.I.R.L. |
| Dirección: | Calle Ancash y Carrillo Dpto. 204, Bellavista |
| RUC: | 20554286039 |

Fuente: Elaboración propia

Se escogió como proveedor de etiquetas a Card Master Golden, conocido también como Golden Card. Se eligió a este proveedor para las etiquetas de los productos de ***Cafru-it***, porque ofrece un precio conveniente para la empresa, además de que el material de las etiquetas y las tonalidades de la impresión son perfectas para el envase.

4.2.3.2. Determinación de necesidades de equipos, software, hardware e instalaciones

Tabla 65.***Equipos y herramientas para el área de producción***

| Equipos y Herramientas | Imagen referencial | Especificaciones técnicas |
|-------------------------------|---|---|
| Conservadora / congeladora |  | <ul style="list-style-type: none"> - <i>Marca:</i> Formetal - <i>Modelo:</i> FC 300 - <i>Capacidad:</i> 300 Lt - <i>Alto:</i> 90 cm - <i>Ancho:</i> 104.50 cm - <i>Profundidad:</i> 67 cm |

Equipos y Herramientas

Imagen referencial

Especificaciones técnicas

Cocina



- *Marca:* Fadicc
- *Modelo:* Semi industrial
- *Cantidad de quemadores:* 2 hornillas
- *Alto:* 65 cm
- *Ancho:* 65 cm
- *Profundidad:* 36 cm
- *Alimentación de la cocina:* Gas licuado
- *Material del panel:* Acero inoxidable
- *Incluye:* Kit para el gas

Pelador de naranjas



Peladora de naranjas Cromado

Exprimidor de naranja



- *Marca:* Grondoy
- *Modelo:* EXT01J
- *Material:* hierro fundido y aluminio
- *Color:* Plateado y gris
- *Dimensión Producto (cm):* 39 x 18 x 32 cm
- *Peso Neto (kg):* 6.315 kg
- *Peso Bruto (kg):* 6.680 kg

Equipos y Herramientas

Imagen referencial

Especificaciones técnicas

Licuadora



- *Marca:* Grondoy
- *Modelo:* DBLI-818
- *Capacidad:* 2 Litros
- *Material:* Policarbonato
- *Energía:* 220 V
- *Frecuencia:* 50 - 60 Hz
- *Fuerza Rpm:* 800 - 1200 Rpm
- *Potencia Watts:* 1500 Watts
- *Color:* Roja
- *Dimensión Producto (cm):* 315 x 260 x 287 mm
- *Peso Neto (kg):* 3.7 kg
- *Peso Bruto (kg):* 5.7 kg

Tabla de picar



Tablas de Picar 4 Colores para cada ocasión *Highcook*

Ollas



Nuevo Juego de Ollas 10 Pz
Maya Acero Inox Récord

Pinzas



Pinza Perrera Multiuso
Grande de Acero inoxidable
Facusa

| Equipos y Herramientas | Imagen referencial | Especificaciones técnicas |
|------------------------|---|--|
| cuchillo |  | Cuchillo Tramontina Chef Profesional Master Mango Blanco 10° |
| Bowls |  | Bowl de Acero Doble Pared 16 cms |

| Equipos y Herramientas | Imagen referencial | Especificaciones técnicas |
|---|--|--|
| <p data-bbox="284 802 511 835">Cafetera eléctrica</p> |  | <ul style="list-style-type: none"> - <i>Marca:</i> Vikale - <i>Modelo:</i> CP15A - <i>Capacidad:</i> 15 Litros - <i>Producción:</i> 15 litros de café en 45 min - <i>Material:</i> Acero inoxidable - <i>Función:</i> Pasar café - <i>Temperatura Resistencia (°C):</i> 110° - <i>Medida de Cable Poder:</i> 1.2 metros - <i>Fabricación:</i> Tecnología alemana - <i>Energía:</i> 220 V - <i>Frecuencia:</i> 50 ~ 60 Hz - <i>Calefacción Potencia (W):</i> 1.250 Watts - <i>Fusible:</i> 10 amp 350 V 250° C - <i>Color:</i> Plateado con negro - <i>Dimensión Producto (cm):</i> 54 Alto x 35 ancho x 32.5 largo cm - <i>Dimensión de caja (cm):</i> 58.5 Alto x 35 ancho x 34 largo cm - <i>Peso Neto (kg):</i> 3.7 kg - <i>Peso Bruto (kg):</i> 5.7 kg |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 68.

Muebles y enseres para el área administrativa

| Muebles y Enseres | Imagen referencial | Especificaciones técnicas |
|--------------------|---|---|
| Muebles de oficina |  | Escritorio de Melamine Con Archivadores, Muebles de Oficina |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 66.

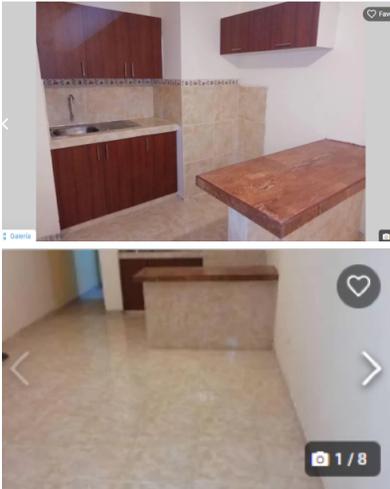
Vehículos y Transporte

| Vehículos y Transporte | Imagen referencial | Especificaciones técnicas |
|------------------------------------|--|--|
| Moto lineal |  | <ul style="list-style-type: none"> - <i>Posición:</i> Recta - <i>Modelo:</i> HJ 110-2 - <i>Rendimiento aprox:</i> 184 km/gl - <i>Cilindrada:</i> 107 cc - <i>Garantía:</i> 12 meses |
| Caja fibra de vidrio para delivery |  | <ul style="list-style-type: none"> - <i>Medida:</i> 50 cm x 50 cm - <i>Material:</i> Fibra de vidrio - <i>Peso máximo:</i> 34 kg |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 67.

Equipos para el área administrativa

| Equipos Administrativos | Imagen referencial | Especificaciones técnicas |
|-------------------------|---|---|
| Alquiler de local |  | <ul style="list-style-type: none"> - <i>Ubicación:</i> Urb. Santa Rosa de Quives, Santa Anita, Lima - <i>Dimensión del local:</i> 70 m2 total - <i>Espacios:</i> 2 dormitorios, 1 baño, 1 cocina |
| Laptop |  | <ul style="list-style-type: none"> - <i>Marca:</i> HP - <i>Modelo:</i> 4-CF0008LA - <i>Procesador:</i> Intel Core i3 - <i>Pantalla:</i> 14 HD - <i>Memoria:</i> 4 GB SDRAM - <i>Almacenamiento:</i> HDO 1 TB - <i>Gráficas:</i> Intel HD 620 |
| Impresora |  | <ul style="list-style-type: none"> - <i>Marca:</i> Canon - <i>Modelo:</i> PIXMA G2110 - <i>Alto:</i> 15.5 cm - <i>Ancho:</i> 44.5 cm - <i>Profundidad:</i> 33.5 cm - <i>Tecnología de impresión:</i> Inyección de tinta - <i>Colores de impresión:</i> 4 colores (CMYBK) - <i>Tamaño de la gota de tinta:</i> 2 picolitros - <i>Cantidad de cartuchos:</i> 4 - <i>Garantía del proveedor:</i> 1 año |

Fuente: *Elaboración propia*

4.2.4. Presupuesto de plan operacional

Para la elaboración del presupuesto de compras de los tres años se tomó como referencia la producción mensual de cada año en referencia a las ventas proyectadas, considerando además el stock de seguridad del 15%.

Según un estudio de Kantar Worldpanel (KWP), se estima un crecimiento del precio del café de 6% por kilo para los próximos años, por lo que los costos aumentarán en ese porcentaje para los años 2 y 3. A continuación se muestran los cuadros de la evolución de los costos de los insumos a lo largo del proyecto:

Primer Año

Para la elaboración de la proyección de compras del primer año se tomaron como referencia las ventas mensuales del año 1, y a ello se le añadió un 15% de stock de seguridad lo que dio un resultado de 1,798 unidades del ***Cafru-it*** de naranja de 250 ml, 1,015 unidades de durazno de 250 ml, 3,622 unidades de mango de 250 ml y 1,710 unidades del ***Cafru-it*** pack de 3 sabores de 100 ml.

Tabla 69.***Producción mensual del primer año - en unidades***

| Nombre del Producto | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 | Mes 7 | Mes 8 | Mes 9 | Mes 10 | Mes 11 | Mes 12 |
|---------------------|-----------|-----------|-----------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Naranja 250 ml | 12 | 21 | 37 | 65 | 114 | 200 | 228 | 230 | 232 | 207 | 209 | 211 |
| Stock de Seguridad | 2 | 3 | 6 | 10 | 17 | 30 | 34 | 35 | 35 | 31 | 31 | 32 |
| PRODUCCIÓN | 14 | 22 | 40 | 69 | 121 | 213 | 232 | 231 | 232 | 203 | 209 | 212 |
| Durazno 250 ml | 10 | 16 | 26 | 42 | 68 | 110 | 126 | 127 | 128 | 114 | 115 | 116 |
| Stock de Seguridad | 2 | 2 | 4 | 6 | 10 | 17 | 19 | 19 | 19 | 17 | 17 | 17 |
| PRODUCCIÓN | 12 | 16 | 28 | 44 | 72 | 117 | 128 | 127 | 128 | 112 | 115 | 116 |
| Mango 250 ml | 13 | 26 | 52 | 104 | 208 | 416 | 475 | 478 | 482 | 430 | 434 | 438 |
| Stock de Seguridad | 2 | 4 | 8 | 16 | 31 | 62 | 71 | 72 | 72 | 65 | 65 | 66 |
| PRODUCCIÓN | 15 | 28 | 56 | 112 | 223 | 447 | 484 | 479 | 482 | 423 | 434 | 439 |
| Pack de 3 sabores | 18 | 29 | 46 | 73 | 116 | 184 | 210 | 212 | 214 | 191 | 193 | 195 |
| Stock de Seguridad | 3 | 4 | 7 | 11 | 17 | 28 | 32 | 32 | 32 | 29 | 29 | 29 |
| PRODUCCIÓN | 21 | 30 | 49 | 77 | 122 | 195 | 214 | 212 | 214 | 188 | 193 | 195 |

Fuente: Elaboración propia

Los costos unitarios para el año 1 son los que siguen en la tabla:

Tabla 70.***Costo unitario de Cafru-it del primer año***

| Presentaciones | Para el año 1 |
|-----------------------|---------------|
| Naranja 250 ml | S/ 1.72 |
| Durazno 250 m | S/ 2.09 |
| Mango 250 ml | S/ 1.45 |
| Pack 3 sabores 100 ml | S/ 2.71 |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 71.***Pronóstico de compras del primer año - en soles***

| Presentación | Mes1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes4 | Mes 5 | Mes 6 | Mes 7 | Mes 8 | Mes 9 | Mes 10 | Mes 11 | Mes 12 |
|-----------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Naranja 250 ml | S/ 24.01 | S/ 37.73 | S/ 68.61 | S/ 118.35 | S/ 207.53 | S/ 365.33 | S/ 397.92 | S/ 396.20 | S/ 397.92 | S/ 348.18 | S/ 358.47 | S/ 363.61 |
| Durazno 250 ml | S/ 25.07 | S/ 33.43 | S/ 58.50 | S/ 91.92 | S/ 150.42 | S/ 244.44 | S/ 267.42 | S/ 265.33 | S/ 267.42 | S/ 233.99 | S/ 240.26 | S/ 242.35 |
| Mango 250 ml | S/ 21.78 | S/ 40.66 | S/ 81.32 | S/ 162.64 | S/ 323.83 | S/ 649.12 | S/ 702.85 | S/ 695.59 | S/ 699.94 | S/ 614.27 | S/ 630.24 | S/ 637.50 |
| Pack 3 sabores 100 ml | S/ 56.97 | S/ 81.39 | S/ 132.93 | S/ 208.89 | S/ 330.97 | S/ 529.01 | S/ 580.55 | S/ 575.13 | S/ 580.55 | S/ 510.02 | S/ 523.58 | S/ 529.01 |
| Total | S/ 127.84 | S/ 193.21 | S/ 341.36 | S/ 581.80 | S/1012.76 | S/1787.89 | S/1948.73 | S/1932.24 | S/1945.83 | S/1706.45 | S/1752.55 | S/1772.47 |

Fuente: Elaboración propia

Luego de multiplicar la cantidad que se deberá producir con el costo que cuesta la producción de los **Cafru-it** se obtuvo que el presupuesto de compras para el año 1 asciende a S/ 15,103.12, los cuales se distribuyen en S/ 3,083.87 del **Cafru-it** de naranja de 250 ml, S/ 2,120.53 de durazno de 250 ml, S/ 5,259.74 de mango de 250 ml y S/ 4,638.99 del pack de 3 sabores de 100 ml.

Segundo Año

Para la elaboración de la proyección de compras del segundo año se tomaron como referencia las ventas mensuales del año 2, y a ello se le añadió un 15% de stock de seguridad lo que dio un resultado de 2,781 unidades del **Cafru-it** de naranja de 250 ml, 1,520 unidades de durazno de 250 ml, 5,755 unidades de mango de 250 ml y 2,578 unidades del **Cafru-it** pack de 3 sabores de 100 ml.

Tabla 72.***Producción mensual del segundo año - en unidades***

| Nombre del Producto | Mes 13 | Mes 14 | Mes 15 | Mes 16 | Mes 17 | Mes 18 | Mes 19 | Mes 20 | Mes 21 | Mes 22 | Mes 23 | Mes 24 |
|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Naranja 250 ml | 213 | 215 | 217 | 219 | 221 | 223 | 255 | 257 | 259 | 231 | 233 | 235 |
| Stock de Seguridad | 32 | 32 | 33 | 33 | 33 | 33 | 38 | 39 | 39 | 35 | 35 | 35 |
| PRODUCCIÓN | 213 | 215 | 218 | 219 | 221 | 223 | 260 | 258 | 259 | 227 | 233 | 235 |
| Durazno 250 ml | 117 | 118 | 119 | 120 | 121 | 122 | 139 | 140 | 141 | 126 | 127 | 128 |
| Stock de Seguridad | 18 | 18 | 18 | 18 | 18 | 18 | 21 | 21 | 21 | 19 | 19 | 19 |
| PRODUCCIÓN | 118 | 118 | 119 | 120 | 121 | 122 | 142 | 140 | 141 | 124 | 127 | 128 |
| Mango 250 ml | 442 | 446 | 450 | 454 | 458 | 462 | 527 | 531 | 535 | 477 | 481 | 485 |
| Stock de Seguridad | 66 | 67 | 68 | 68 | 69 | 69 | 79 | 80 | 80 | 72 | 72 | 73 |
| PRODUCCIÓN | 442 | 447 | 451 | 454 | 459 | 462 | 537 | 532 | 535 | 469 | 481 | 486 |
| Pack de 3 sabores | 197 | 199 | 201 | 203 | 205 | 207 | 236 | 238 | 240 | 214 | 216 | 218 |
| Stock de Seguridad | 30 | 30 | 30 | 30 | 31 | 31 | 35 | 36 | 36 | 32 | 32 | 33 |
| PRODUCCIÓN | 198 | 199 | 201 | 203 | 206 | 207 | 240 | 239 | 240 | 210 | 216 | 219 |

Fuente: Elaboración propia

Los costos unitarios para el año 2 son los que siguen en la tabla, se consideró un incremento en el costo de los insumos de 6% anual con respecto al año anterior:

Tabla 73.***Costo unitario de Cafru-it del segundo año***

| Presentaciones | Para el año 2 |
|-----------------------|---------------|
| Naranja 250 ml | S/ 1.82 |
| Durazno 250 m | S/ 2.21 |
| Mango 250 ml | S/ 1.54 |
| Pack 3 sabores 100 ml | S/ 2.88 |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 74.***Pronóstico de compras del segundo año - en soles***

| Presentación | Mes 13 | Mes 14 | Mes 15 | Mes 16 | Mes 17 | Mes 18 | Mes 19 | Mes 20 | Mes 21 | Mes 22 | Mes 23 | Mes 24 |
|-----------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Naranja 250 ml | S/ 387.25 | S/ 390.89 | S/ 396.34 | S/ 398.16 | S/ 401.79 | S/ 405.43 | S/ 472.70 | S/ 469.06 | S/ 470.88 | S/ 412.70 | S/ 423.61 | S/ 427.25 |
| Durazno 250 ml | S/ 261.32 | S/ 261.32 | S/ 263.53 | S/ 265.74 | S/ 267.96 | S/ 270.17 | S/ 314.46 | S/ 310.04 | S/ 312.25 | S/ 274.60 | S/ 281.25 | S/ 283.46 |
| Mango 250 ml | S/ 680.37 | S/ 688.06 | S/ 694.22 | S/ 698.84 | S/ 706.54 | S/ 711.15 | S/ 826.60 | S/ 818.90 | S/ 823.52 | S/ 721.93 | S/ 740.40 | S/ 748.10 |
| Pack 3 sabores 100 ml | S/ 569.37 | S/ 572.25 | S/ 578.00 | S/ 583.75 | S/ 592.38 | S/ 595.26 | S/ 690.15 | S/ 687.28 | S/ 690.15 | S/ 603.88 | S/ 621.14 | S/ 629.76 |
| Total | S/ 1898.31 | S/ 1912.52 | S/ 1932.09 | S/ 1946.50 | S/ 1968.67 | S/ 1982.01 | S/ 2303.92 | S/ 2285.28 | S/ 2296.80 | S/ 2013.12 | S/ 2066.39 | S/ 2088.57 |

Fuente: Elaboración propia

Luego de multiplicar la cantidad que se deberá producir con el costo que cuesta la producción de los **Cafru-it**, se obtuvo que el presupuesto de compras para el año 2 asciende a S/ 24,694.17, los cuales se distribuyen en S/ 5,056.06 del **Cafru-it** de naranja de 250 ml, S/ 3,366.10 de durazno de 250 ml, S/ 8,858.64 de mango de 250 ml y S/ 7,413.37 del pack de 3 sabores de 100 ml.

Tercer Año

Para la elaboración de la proyección de compras del tercer año se tomaron como referencia las ventas mensuales del año 3, y a ello se le añadió un 15% de stock de seguridad lo que dio un resultado de 3,079 unidades del **Cafru-it** de naranja de 250 ml, 1,670 unidades de durazno de 250 ml, 6,343 unidades de mango de 250 ml y 2,868 unidades del **Cafru-it** pack de 3 sabores de 100 ml.

Tabla 75.***Producción mensual del tercer año - en unidades***

| Nombre del Producto | Mes 25 | Mes 26 | Mes 27 | Mes 28 | Mes 29 | Mes 30 | Mes 31 | Mes 32 | Mes 33 | Mes 34 | Mes 35 | Mes 36 |
|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Naranja 250 ml | 237 | 239 | 241 | 243 | 245 | 247 | 282 | 284 | 286 | 255 | 257 | 259 |
| Stock de Seguridad | 36 | 36 | 36 | 36 | 37 | 37 | 42 | 43 | 43 | 38 | 39 | 39 |
| PRODUCCIÓN | 238 | 239 | 241 | 243 | 246 | 247 | 287 | 285 | 286 | 250 | 258 | 259 |
| Durazno 250 ml | 129 | 130 | 131 | 132 | 133 | 134 | 153 | 154 | 155 | 138 | 139 | 140 |
| Stock de Seguridad | 19 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 23 | 23 | 23 | 21 | 21 | 21 |
| PRODUCCIÓN | 129 | 131 | 131 | 132 | 133 | 134 | 156 | 154 | 155 | 136 | 139 | 140 |
| Mango 250 ml | 489 | 493 | 497 | 501 | 505 | 509 | 581 | 585 | 589 | 525 | 529 | 533 |
| Stock de Seguridad | 73 | 74 | 75 | 75 | 76 | 76 | 87 | 88 | 88 | 79 | 79 | 80 |
| PRODUCCIÓN | 489 | 494 | 498 | 501 | 506 | 509 | 592 | 586 | 589 | 516 | 529 | 534 |
| Pack de 3 sabores | 220 | 222 | 224 | 226 | 228 | 230 | 263 | 265 | 267 | 238 | 240 | 242 |
| Stock de Seguridad | 33 | 33 | 34 | 34 | 34 | 35 | 39 | 40 | 40 | 36 | 36 | 36 |
| PRODUCCIÓN | 220 | 222 | 225 | 226 | 228 | 231 | 267 | 266 | 267 | 234 | 240 | 242 |

Fuente: Elaboración propia

Los costos unitarios para el año 3 son los que siguen en la tabla, se consideró un incremento en el costo de los insumos de 6% anual:

Tabla 76.***Costo unitario de Cafru-it del tercer año***

| Presentaciones | Para el año 2 |
|-----------------------|---------------|
| Naranja 250 ml | S/ 1.93 |
| Durazno 250 m | S/ 2.35 |
| Mango 250 ml | S/ 1.63 |
| Pack 3 sabores 100 ml | S/ 3.05 |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 77.***Pronóstico de compras del tercer año - en soles***

| Presentación | Mes 25 | Mes 26 | Mes 27 | Mes 28 | Mes 29 | Mes 30 | Mes 31 | Mes 32 | Mes 33 | Mes 34 | Mes 35 | Mes 36 |
|-----------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Naranja 250 ml | S/ 458.66 | S/ 460.59 | S/ 464.45 | S/ 468.30 | S/ 474.08 | S/ 476.01 | S/ 553.09 | S/ 549.24 | S/ 551.17 | S/ 481.79 | S/ 497.21 | S/ 499.13 |
| Durazno 250 ml | S/ 302.82 | S/ 307.51 | S/ 307.51 | S/ 309.86 | S/ 312.21 | S/ 314.55 | S/ 366.20 | S/ 361.50 | S/ 363.85 | S/ 319.25 | S/ 326.29 | S/ 328.64 |
| Mango 250 ml | S/ 797.88 | S/ 806.04 | S/ 812.56 | S/ 817.46 | S/ 825.62 | S/ 830.51 | S/ 965.94 | S/ 956.15 | S/ 961.04 | S/ 841.93 | S/ 863.14 | S/ 871.30 |
| Pack 3 sabores 100 ml | S/ 670.60 | S/ 676.69 | S/ 685.84 | S/ 688.89 | S/ 694.98 | S/ 704.13 | S/ 813.86 | S/ 810.81 | S/ 813.86 | S/ 713.27 | S/ 731.56 | S/ 737.66 |
| Total | S/ 2229.95 | S/ 2250.83 | S/ 2270.36 | S/ 2284.50 | S/ 2306.88 | S/ 2325.20 | S/ 2699.09 | S/ 2677.70 | S/ 2689.92 | S/ 2356.24 | S/ 2418.20 | S/ 2436.73 |

Fuente: Elaboración propia

Luego de multiplicar la cantidad que se deberá producir con el costo que cuesta la producción de los **Cafru-it** en el año 3, se obtuvo que el presupuesto de compras para el año 3 asciende a S/ 28,945.61, los cuales se distribuyen en S/ 5,933.72 del **Cafru-it** de naranja de 250 ml, S/ 3,920.18 de durazno de 250 ml, S/ 10,394.57 de mango de 250 ml y S/ 8,742.14 del pack de 3 sabores de 100 ml.

4.2.4.1. Inversión inicial

Para la inversión inicial se ha considerado la maquinaria y equipo del área de producción y de administración. Seguidamente, para la producción necesitarán equipos y herramientas, tal como se detalla en el siguiente cuadro. Asimismo, se han considerado los costos de los muebles y enseres para el área administrativa. También, debido a que **Cafru-it** se encargará de el servicio de delivery, se considerará la inversión del vehículo y transporte.

Tabla 78.

Inversión inicial de propiedad, planta y equipo

| Equipo y Herramientas (Inversión)* | Observaciones | Cantidad | Costo Unitario | Costo Total |
|---|----------------------|-----------------|-----------------------|--------------------|
| Conservadora / congeladora | 300 L | 1 | S/ 600.00 | S/ 600.00 |
| Cocina | 2 hornillas | 1 | S/ 170.00 | S/ 170.00 |
| Cafetera eléctrica | Filtrado | 1 | S/ 429.00 | S/ 429.00 |
| Pelador de naranjas | Manual | 1 | S/ 79.00 | S/ 79.00 |
| Exprimidor de naranja | Manual | 1 | S/ 200.00 | S/ 200.00 |
| Licuadaora | capacidad 2L | 1 | S/ 390.00 | S/ 390.00 |
| Tabla de picar | Diferentes colores | 4 | S/ 26.25 | S/ 105.00 |
| Ollas | 1 juego completo | 5 | S/ 120.00 | S/ 600.00 |
| Pinzas | Acero inoxidable | 2 | S/ 17.00 | S/ 34.00 |
| cuchillo | 10 pulgadas | 1 | S/ 59.90 | S/ 59.90 |
| Bowls | Acero inoxidable | 6 | S/ 15.00 | S/ 90.00 |
| Total | | | | S/ 2756.90 |
| Vehículos y Transportes (inversión)* | Observaciones | Cantidad | Costo Unitario | Costo Total |
| Moto Lineal | - | 1 | S/ 3000.00 | S/ 3000.00 |
| Caja fibra de vidrio | - | 1 | S/ 400.00 | S/ 400.00 |
| Total | | | | S/ 3400.00 |
| Equipos administrativos (inversión)* | Observaciones | Cantidad | Costo Unitario | Costo Total |
| Laptop | Hp | 1 | S/ 1659.00 | S/ 1659.00 |
| Impresora | Canon | 1 | S/ 599.00 | S/ 599.00 |
| Total | | | | S/ 2258.00 |
| Muebles y enseres (inversión)* | Observaciones | Cantidad | Costo Unitario | Costo Total |
| Juego de muebles | Oficina | 1 | S/ 1299.00 | S/ 1299.00 |
| Total | | | | S/ 1299.00 |
| Inversión Inicial Total | | | S/ | 9713.90 |

Fuente: Elaboración propia

Operación

Equipos

- *Refrigeradora*: Se necesita de una refrigeradora para almacenar algunas frutas como el mango antes de su proceso de trituración y para conservar durante un momento la pulpa de la fruta.
- *Cocina de 2 hornillas*: De acuerdo al proceso de producción, la cocina solo se utilizará para el proceso de esterilización de los frascos y la cocción de los duraznos, además de hervir agua para lavar las frutas.
- *Cafetera eléctrica de 15 lt*: Se utilizará para pasar el café granulado de una manera más rápida para optimizar éste proceso, si bien es cierto, ésta cafetera eléctrica es para tazas completas, se realizarán las medidas necesarias para obtener la esencia del café pasado.
- *Peladora de naranjas*: Para el primer año solo se contará con un pelador de naranja para que al momento de exprimir la fruta no extraiga la parte amarga de la cáscara de la naranja.
- *Exprimidor de naranjas*: Se contará con un exprimidor para agilizar el proceso de la obtención del zumo de naranja.
- *Licuada de 2L*: Se contará con 1 licuadora para el proceso de trituración del mango y el durazno para obtener la pulpa de cada fruta para elaborar el producto.

Muebles y enseres

- *4 tablas de picar*: Para evitar la contaminación cruzada, se utilizarán diferentes tablas cada una de un color diferente.

- *Juego de ollas*: Se utilizará para cocinar el durazno y esterilizar los frascos para envasar los productos.
- *Pinzas*: Se utilizarán para sacar los frascos del agua caliente al momento de su esterilización.
- *Cuchillos*: Son necesarios para pelar y picar algunas frutas.
- *Bowls de acero inoxidable*: Son necesarios para el proceso de producción para colocar las frutas peladas y una vez procesadas.

Vehículos y Transportes

- *Moto lineal*: Se requiere la compra de una moto lineal para el servicio de *delivery*, se ha optado por una moto de costo bajo y que proporcione los implementos de seguridad incluidos en el precio, ya que no se desea incrementar más los costos de la inversión inicial.
- *Caja fibra de vidrio*: Se requiere la caja de fibra de vidrio para almacenar los productos de ***Cafru-it*** en su transporte.

Administración

Local

- *Alquiler de local*: Para fines de evitar una prolongada distancia entre la zona 7 y nuestro local donde se encontrará nuestro lugar de producción y almacenaje, se procederá a alquilar un local en el distrito de Santa Anita, el cual a la vez queda cerca del mercado de frutas. Del mismo modo, se evitará un costo alto al realizar el traslado de los insumos como la distribución de los productos.

Equipos

- *Laptop*: Para realizar las operaciones administrativas se necesitará de una laptop.
- *Impresora*: Se necesitará para el proceso administrativo una impresora.

Muebles y enseres

Se necesitará de un escritorio, sillón y muebles de oficina para una adecuada y ordenada administración

4.2.4.2. Costos fijos, costos variables, costos unitarios**- *Costos fijos***

Los costos fijos están conformados por la luz, el internet, el agua, el pago de la página que se desembolsa de manera mensual, el alquiler del local donde se hará la producción y en donde se tendrán los insumos y el alquiler del espacio en la feria “*Ecolinda*” en San Borja.

Tabla 79.
Costos fijos

| Item | Gastos indirectos de producción | Cantidad | Costo Unitario | Costo Total | Observaciones |
|--------------|---------------------------------|----------|----------------|------------------|---------------|
| 1 | Luz | 1 | S/ 150.00 | S/ 150.00 | |
| 2 | Internet/Teléfono/Cable | 1 | S/ 150.00 | S/ 150.00 | |
| 3 | Agua | 1 | S/ 60.00 | S/ 60.00 | |
| Total | | | | S/ 360.00 | |

| Item | Otros servicios | Cantidad | Costo Unitario | Costo Total | Observaciones |
|--------------|-----------------|----------|----------------|-----------------|---------------|
| 1 | Página web | 1 | S/ 98.60 | S/ 98.60 | USD 29 |
| Total | | | | S/ 98.60 | |

| Item | Alquileres | Cantidad | Costo Unitario | Costo Total | Observaciones |
|--------------|------------------------------|----------|----------------|-------------------|---------------|
| 1 | Alquiler del local | 1 | S/ 850.00 | S/ 850.00 | |
| 2 | Alquiler de espacio en feria | 4 | S/ 50.00 | S/ 200.00 | 4 domingos |
| Total | | | | S/ 1050.00 | |

| | | | | | |
|-----------------------------------|--|--|--|-------------------|--|
| Total Costos Fijos Mensual | | | | S/ 1508.60 | |
|-----------------------------------|--|--|--|-------------------|--|

Fuente: Elaboración propia

- Costos variables

Como costos variables se ha considerado el costo del *delivery*, para cuyo cálculo se ha utilizado el porcentaje de ventas que se han realizado mediante redes sociales tomando como base el concierge de las 4 semanas de ventas, ya que mediante este medio se utilizará dicho servicio. El resultado ha sido de un 84.90%, ya que en el primer mes se realizaron 53 ventas de las cuales 45 fueron por redes sociales. El detalle de las ventas realizadas por redes sociales se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 80.***Pronóstico de ventas anuales por redes sociales***

| Presentación | Año 1 | Año 2 | Año 3 |
|-----------------------|--------------|--------------|--------------|
| Naranja 250 ml | 1501 | 2361 | 2613 |
| Durazno 250 m | 851 | 1290 | 1418 |
| Mango 250 ml | 3023 | 4886 | 5386 |
| Pack 3 sabores 100 ml | 1429 | 2188 | 2436 |

Fuente: Elaboración propia

Asimismo, para el cálculo unitario estimado de gasolina se ha tomado como referencia el costo de la gasolina que es de S/ 13.69 por galón. Por otro lado, según las especificaciones de la moto que se planea adquirir para la empresa se indica que por galón la moto rinde 184 km, por lo tanto, el costo es de S/ 0.07 soles por km. Finalmente, la estimación de venta ha sido por un kilometrajes desde Miraflores hasta Santa Anita, donde se ubica nuestro almacén, que son de 14.5 km, resultando un costo de S/ 1.02 soles.

Tabla 81.***Cálculos del costo unitario del delivery***

| | |
|---------------------------------------|----------|
| Galón | 1 |
| Precio | S/ 13.69 |
| Rendimiento (km) | 184 |
| Costo x km | S/ 0.07 |
| Kilómetros (Miraflores - Santa Anita) | 14.5 |
| Costo unitarios del Delivery | S/ 1.02 |

Fuente: Elaboración propia

Al ser un costo variable, se procedió a multiplicar las unidades vendidas mediante redes sociales por el costo unitario del delivery, cuyos resultados se reflejan en la siguiente tabla:

Tabla 82.

Pronóstico de gasto por delivery - en soles

| Presentación | Año 1 | Año 2 | Año 3 |
|-----------------------|-------------------|---------------------|---------------------|
| Naranja 250 ml | S/ 1531.02 | S/ 2408.22 | S/ 2665.26 |
| Durazno 250 m | S/ 868.02 | S/ 1315.80 | S/ 1446.36 |
| Mango 250 ml | S/ 3083.46 | S/ 4983.72 | S/ 5493.72 |
| Pack 3 sabores 100 ml | S/ 1457.58 | S/ 2231.76 | S/ 2484.72 |
| Costos totales | S/ 6940.08 | S/ 10,939.50 | S/ 12,090.06 |

Fuente: Elaboración propia

4.3. Plan de recursos humanos

4.3.1. Estructura organizacional: Organigrama

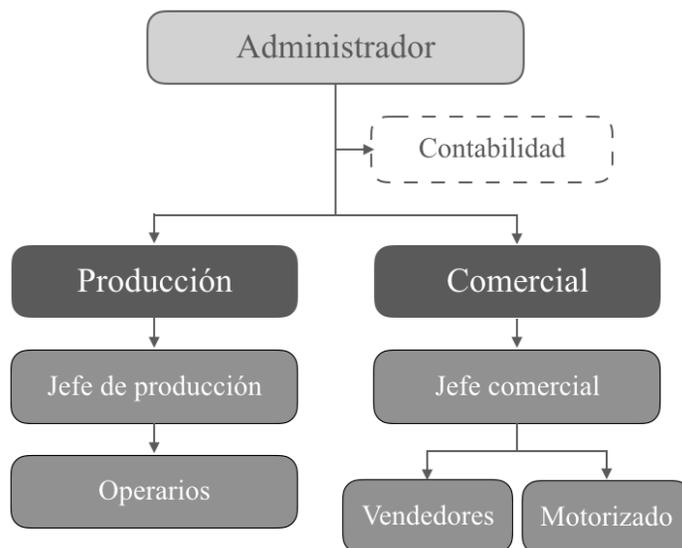


Figura 98: Organigrama de Cafru-it

Fuente: Elaboración propia

4.3.2. Descripción de los puestos de trabajo identificados incluyendo líneas jerárquicas y tramos de control (*Job Description*)

Tabla 83.

Descripción del puesto de Administrador

| Administrador | |
|--|--------------------------|
| Nivel Jerárquico: | Departamento: |
| Nivel 1 | Administración |
| Jefe Inmediato: | Personal a cargo: |
| No aplica | Todos los jefes de área |
| Función general: | |
| Tomar decisiones y dirigir las operaciones de la empresa | |
| Funciones específicas: | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Indicar las funciones de los jefes de área - Formular los objetivos de la empresa y los medios para alcanzarlos - Selección de personal - Controlar los recursos de la empresa de manera eficiente y rentable | |
| Perfil del cargo: | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Título universitario en Administración de empresas - Experiencia previa en puestos similares - Conocimiento de Microsoft Office - Capacidad de análisis y pensamiento crítico - Innovación y adaptabilidad - Manejo de relaciones interpersonales - Manejo de información - Buen nivel de comunicación y empatía - Resolución de conflictos y toma de decisiones | |
| Indicadores: | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Cumplimiento de objetivos - Rotación del personal - Motivación del personal - Resolución de problemas | |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 84.

Descripción del puesto de Jefe de Producción

| Jefe de Producción | |
|--|--------------------------|
| Nivel Jerárquico: | Departamento: |
| Nivel 2 | Producción |
| Jefe Inmediato: | Personal a cargo: |
| Administrador | Operarios |
| Función general: | |
| Gestión de los procesos productivos y calidad del producto | |
| Funciones específicas: | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Supervisión de los flujos de inventario - Controlar y designar las funciones de los operarios - Toma de decisiones respecto a los proveedores - Planificación y desarrollo de estrategias operativas - Gestión de calidad de los insumos y productos finales - Garantizar la distribución de los productos - Control del funcionamiento de las maquinarias | |
| Perfil del cargo: | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Título universitario en Ingeniería Industrial, Ingeniería de Química, Ingeniería de Producción o afines. - Experiencia previa en puestos similares - Conocimiento de Microsoft Office - Capacidad de negociación para la correcta elección de proveedores - Habilidades para trabajo en equipo y liderazgo - Comunicación efectiva - Orientación al logro | |
| Indicadores: | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Cumplimiento de objetivos - Rendimiento de calidad - Utilización de la capacidad - Devolución de clientes - Costos de compras | |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 85.

Descripción del puesto de Jefe Comercial

| Jefe Comercial | |
|---|--------------------------|
| Nivel Jerárquico: | Departamento: |
| Nivel 2 | Comercial - Ventas |
| Jefe Inmediato: | Personal a cargo: |
| Administrador | Vendedores |
| Función general: | |
| Controlar y gestionar las operaciones de comercio y fuerza de ventas | |
| Funciones específicas: | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Controlar y designar las funciones de los vendedores - Planificación y desarrollo de estrategias comerciales y de ventas - Maximización y análisis de los flujos de ventas - Proyección de ventas - Control de la participación en el mercado - Analizar las necesidades del segmento de mercado - Seguimiento de las necesidades de los clientes | |
| Perfil del cago: | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Título universitario en Marketing, Administración de Empresas, o afines. - Experiencia previa en puestos similares - Conocimiento de Microsoft Office - Liderazgo, trabajo en equipo y proactividad - Capacidad de análisis y pensamiento crítico - Innovación y adaptabilidad - Buen nivel de comunicación y empatía | |
| Indicadores: | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Volumen de ventas - Satisfacción de los clientes - ROI (Retorno de la Inversión) - Resolución de problemas - Porcentaje de flujo de clientes - Cartera de clientes | |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 86.

Descripción del puesto de Operario

| Operadores de producción | |
|---|--------------------------|
| Nivel Jerárquico: | Departamento: |
| Nivel 3 | Producción |
| Jefe Inmediato: | Personal a cargo: |
| Jefe de Producción | No aplica |
| Función general: | |
| Desarrollo y control del proceso operacional de producción | |
| Funciones específicas: | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Participación en el proceso de producción - Cumplimiento de los lineamientos del área - Control del de stock de inventarios - Comprobar la calidad de los productos - Limpieza y supervisión del área | |
| Perfil del cago: | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Bachiller o estudios técnicos en Ingeniería Industrial, Ingeniería Química, Ingeniería de Producción o afines. - Conocimiento de Microsoft Office - Trabajo en equipo, iniciativa y responsabilidad - Orientación al logro - Conocimientos sólidos en flujo de procesos productivos - Dinamismo, proactividad y disciplina | |
| Indicadores: | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Productividad de mano de obra - Eficiencia en el proceso productivo - Rotación de materia prima - Rotación de productos terminados | |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 87.

Descripción del puesto de Vendedores

| Vendedores | |
|--|--------------------------|
| Nivel Jerárquico: | Departamento: |
| Nivel 3 | Comercial - Ventas |
| Jefe Inmediato: | Personal a cargo: |
| Jefe Comercial | No aplica |
| Función general: | |
| Realizar las ventas y seguimiento a los clientes | |
| Funciones específicas: | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Captar nuevos clientes - Comunicación constante con los clientes - Retroalimentación a la empresa - Asesorar a posibles clientes - Seguimiento y fidelización de clientes - Seguimiento de los pedidos - Fijación de ofertas | |
| Perfil del cago: | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Título universitario en Administración de empresas, Marketing o afines. - Experiencia previa en puestos similares - Conocimiento de Microsoft Office - Innovación y adaptabilidad - Buen nivel de comunicación y empatía - Manejo de relaciones interpersonales - Proactividad | |
| Indicadores: | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Rentabilidad de ventas - Índice de fidelización - Compras por cliente - Índice de reclamaciones - Índice de devoluciones | |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 88.

Descripción del puesto de Motorizado

| Motorizado | |
|--|--------------------------|
| Nivel Jerárquico: | Departamento: |
| Nivel 3 | Comercial - Ventas |
| Jefe Inmediato: | Personal a cargo: |
| Jefe Comercial | No aplica |
| Función general: | |
| Entregar los productos a los clientes | |
| Funciones específicas: | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Recibir los pedidos del producto - Entrega del producto a la hora y lugar especificado - Asegurar el cuidado correcto del producto durante el envío - Realizar el cobro al cliente por el producto entregado y por el servicio de <i>delivery</i> - Recibir <i>feedback</i> del cliente al momento de entrega del producto - Informar al jefe inmediato acerca de la información recibida | |
| Perfil del cargo: | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Secundaria completa - Experiencia previa en puestos similares - Proactividad, adaptabilidad - Buen nivel de comunicación y empatía - Licencia B-IIb | |
| Indicadores: | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Eficiencia en el tiempo de entrega del producto - Satisfacción del cliente | |

Fuente: Elaboración propia

4.3.3. Determinación del personal requerido

- *Administrador*

El puesto de administrador es imprescindible en la empresa ya que es la persona encargada de establecer los objetivos bajo los cuales trabajará el personal, quien a su vez, es seleccionado acorde a los requerimientos que crea necesario. Se encargará de administrar y asignar los recursos a las distintas áreas, es por ello que consideramos que la contratación de un administrador con experiencia en el mercado del café marcará una notoria diferencia en el manejo de la empresa.

- *Jefe de Producción*

Se requiere de una persona encargada de la toma de inventarios, evaluación de proveedores, inspección de máquinas, asignación de funciones a operarios y emitir informes acerca del rendimiento mensual, se necesita únicamente un jefe de producción ya que no tiene mucho personal bajo su supervisión. Los servicios del jefe de producción son requeridos en una jornada laboral a tiempo completo.

- *Jefe Comercial*

Se requiere de una persona encargada de diseñar e implementar las estrategias necesarias para llegar a la cuota de venta pronosticada por el administrador, además de supervisar el desempeño de los vendedores y elaborar informes mensuales. Los servicios del jefe comercial son requeridos en una jornada laboral a tiempo completo.

- *Operador de Producción*

En base a la preparación del producto, se han realizado los siguientes cálculos para efectos de saber cuantos productos se producen por hora y así determinar la cantidad de personal que se requerirá para las operaciones de *Cafru-it*. Se ha partido desde el momento en que se obtiene la esencia del café pasado; en el plan operacional se detalla el tipo de cafetera eléctrica que se utilizará, la cual tiene una capacidad de 15 litros. En el siguiente cuadro se muestran los cálculos en base a $\frac{1}{4}$ de café molido ($1 \frac{1}{2}$ Lt de esencia de café) más $2 \frac{1}{2}$ kg de fruta (incluye merma) para obtener $2 \frac{1}{2}$ Lt de *Cafru-it*

| | Café (gr) | Esencia (ml) | Fruta (gr) | Producto final (ml) |
|--------------|------------|--------------|-------------|---------------------|
| 1 | 50 | 300 | 500 | 500 |
| 2 | 50 | 300 | 500 | 500 |
| 3 | 50 | 300 | 500 | 500 |
| 4 | 50 | 300 | 500 | 500 |
| 5 | 50 | 300 | 500 | 500 |
| TOTAL | 250 | 1500 | 2500 | 2500 |

En base a los cálculos del cuadro anterior se realizaron más cálculos pertinentes para conocer cuántos litros de *Cafru-it* se obtiene por cada mezcla de los 15 Lt de esencia de café por cada pasada completa en la cafetera eléctrica más la mezcla del concentrado de fruta.

| Café molido (K) | Esencia (ml) | Proporción de café | Esencia (ml) | esencia (L) | Fruta (k) | Cafru-it (ml) | Cafru-it (L) |
|-----------------|--------------|--------------------|--------------|-------------|-----------|---------------|--------------|
| 1 | 1500 | 4 | 6000 | 6 | 10 | 10000 | 10 |
| 1 | 1500 | 4 | 6000 | 6 | 10 | 10000 | 10 |
| 0.5 | 1500 | 2 | 3000 | 3 | 5 | 5000 | 5 |
| 2.5 | 4500 | 10 | 15000 | 15 | 25 | 25000 | 25 |

En el siguiente cuadro se observa que por cada kilo de café molido más 10 kg de fruta se obtiene 10 Lt de *Cafru-it*. Por ende, solo se colocará en la cafetera 2 ½ kg de café para obtener 15 Lt de esencia del mismo y más la mezcla de 25 kg de fruta para obtener 25 Lt de *Cafru-it*. En otras palabras, por cada pasada de café cubriendo la capacidad máxima de la cafetera se obtendrá la esencia para 25 Lt del producto.

| Cafru-it (ml) | Cafru-it (ml) | Cafru-it (Envases) |
|---------------|---------------|--------------------|
| 100 | 25000 | 250 |
| 250 | 25000 | 100 |

Una vez que se obtuvieron éstos resultados, se realizaron los cálculos para saber cuántos *Cafru-it* de 100 ml y de 250 ml se obtendrá por cada pasada de café, la cual se demora 1h para obtener la esencia del mismo. Además de que por cada 10 kg de fruta su procesamiento se realiza

aproximadamente en 2 horas. En el siguiente cuadro se aprecia que por cada pasada de café en la capacidad máxima de la cafetera se obtienen 250 unidades de **Cafru-it** de la presentación de 100 ml y 100 unidades de la presentación de 250 ml de **Cafru-it**.

Determinación de horas de producción:

- Por cada 10 kg de fruta su procesamiento se realiza en 2 horas aproximadamente.
- Por cada pasada de café molido en la capacidad máxima de la cafetera, se realiza en 1 hora, sin embargo, el proceso de manipulación es de 15 minutos.
- El envasado y etiquetado por cada 250 unidades de **Cafru-it** de presentación de 100 ml es de 3 horas.
- El envasado y etiquetado por cada 100 unidades de **Cafru-it** de presentación de 250 ml es de 3 horas

En el siguiente cuadro se observa que se emplea 1.98 minutos en total para producir 1 **Cafru-it** de 100 ml y que para 250 frascos de la misma presentación se emplea 8 horas con 15 minutos en total.

| Envases de 100 ml | Procesamiento de la fruta (h) | Procesamiento del café pasado (h) | Envasado y etiquetado (h) | Total de horas | Total de minutos | Total de minutos por envase |
|-------------------|-------------------------------|-----------------------------------|---------------------------|----------------|------------------|-----------------------------|
| 250 | 5 | 0.25 | 3 | 8.25 | 495 | 1.98 |

En el siguiente cuadro se observa que se emplea 4.95 minutos en total para producir 1 *Cafru-it* de 250 ml y que para 100 frascos de la misma presentación se emplean 8 horas con 15 minutos en total.

| Envases de 250 ml | Procesamiento de la fruta (h) | Procesamiento del café pasado (h) | Envasado y etiquetado (h) | Total de horas | Total de minutos | Total de minutos por envase |
|-------------------|-------------------------------|-----------------------------------|---------------------------|----------------|------------------|-----------------------------|
| 100 | 5 | 0.25 | 3 | 8.25 | 495 | 4.95 |

- *Vendedor*

Inicialmente se requiere a una persona encargada de impulsar las ventas mediante la captación de nuevos clientes, seguimiento de clientes actuales y ejecución de las estrategias planteadas por su jefe inmediato. El volumen de productos que se requieren vender los dos primeros años necesita únicamente la intermediación de un vendedor, pero al igual que la situación de los operarios, a causa del incremento de la demanda y botellas producidas, se demandará mayor ayuda al único vendedor, por lo que se planea contratar uno más en el tercer año. Los servicios de los vendedores son requeridos en una jornada laboral a medio tiempo.

- *Motorizado*

Acorde con la estrategia de distribución, se necesita de una persona encargada de repartir las órdenes programadas mediante una motocicleta, acorde a los niveles de venta proyectados para los 3 años, se estima que un solo motorizado será necesario para realizar las entregas. Esto

gracias a la capacidad del contenedor isotérmico que tiene incorporada la motocicleta, permitiéndole transportar hasta 20 órdenes en un solo viaje. Los servicios del motorizado son requeridos en una jornada laboral a medio tiempo. Cabe indicar que en un principio se atenderán pedidos un día antes para ser repartidos al día siguiente de la solicitud.

- Contador

Los servicios de contabilidad están dirigidos al asesoramiento respecto a temas contables y tributarios, a su vez, el contador se encargará de realizar informes respecto a la situación actual de la empresa y presentar la declaración jurada antes la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT). Los servicios del contador son tercerizados.

4.3.4. Presupuesto de recursos humanos de los primeros 3 años

Tabla 89.

Presupuesto de recursos humanos del año 1

| Item | Personal / Cargo | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 | Mes 7 | Mes 8 | Mes 9 | Mes 10 | Mes 11 | Mes 12 |
|-----------------------------|------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| 1 | Administrador | S/1200.00 |
| 2 | Jefe comercial | S/1000.00 |
| 3 | Jefe de producción | S/1000.00 |
| 4 | Operario de producción | S/500.00 | S/ 500.00 |
| 5 | Vendedor | S/500.00 | S/ 500.00 |
| 6 | Motorizado | S/700.00 | S/ 700.00 |
| Total Remuneraciones | | S/4900.00 |
| SIS | | S/ 90.00 |
| Vacaciones | | S/ 408.33 |
| Total Mensual | | S/5398.33 |

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 90.

Presupuesto de recursos humanos del año 2

| Item | Personal / Cargo | Mes 13 | Mes 14 | Mes 15 | Mes 16 | Mes 17 | Mes 18 | Mes 19 | Mes 20 | Mes 21 | Mes 22 | Mes 23 | Mes 24 |
|-----------------------------|------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| 1 | Administrador | S/1400.00 |
| 2 | Jefe comercial | S/1000.00 |
| 3 | Jefe de producción | S/1000.00 |
| 4 | Operario de producción | S/ 500.00 |
| 5 | Vendedor | S/ 500.00 |
| 6 | Motorizado | S/ 700.00 |
| Total Remuneraciones | | S/5100.00 |
| SIS | | S/ 90.00 |
| Vacaciones | | S/ 425.00 |
| Total Mensual | | S/5615.00 |

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 91.***Presupuesto de recursos humanos del año 3***

| Item | Personal / Cargo | Mes 25 | Mes 26 | Mes 27 | Mes 28 | Mes 29 | Mes 30 | Mes 31 | Mes 32 | Mes 33 | Mes 34 | Mes 35 | Mes 36 |
|-----------------------------|----------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| 1 | Administrador | S/1500.00 |
| 2 | Jefe comercial | S/1200.00 |
| 3 | Jefe de producción | S/1200.00 |
| 4 | Operario de producción (1) | S/ 500.00 |
| 5 | Operario de producción (2) | S/ 500.00 |
| 6 | Vendedor (1) | S/ 500.00 |
| 7 | Vendedor (2) | S/ 500.00 |
| 8 | Motorizado | S/ 700.00 |
| Total Remuneraciones | | S/6600.00 |
| SIS | | S/ 120.00 |
| Vacaciones | | S/ 550.00 |
| Total Mensual | | S/7270.00 |

Fuente: Elaboración Propia

Análisis del presupuesto

Para la elaboración del presupuesto de recursos humanos de los siguientes tres años se tuvo en consideración la proyección de ventas de dicho periodo con la finalidad de contratar únicamente al personal necesario para llevar a cabo las operaciones de la empresa, el detalle de cada año se presenta a continuación.

En el primer año se necesitará un administrador que se encargue de establecer y alcanzar objetivos a corto, mediano y largo plazo, administrar los recursos de la empresa, seleccionar al personal a cargo de las distintas áreas y su trabajo será retribuido con un sueldo de S/1,200.00. Adicionalmente, se necesitarán dos personas en el área de producción, por un lado, el jefe de producción, quien tendrá un horario a tiempo completo, se encargará de evaluar a los

proveedores, asegurar el correcto funcionamiento de las máquinas y designar las funciones al operario, por este trabajo se le retribuirá con S/ 1,000. Por otro lado, el operario de producción, quién solo será requerido de forma parcial ya que es suficiente para cubrir la demanda promedio mensual de 678 unidades, teniendo como salario S/ 500. En cuanto al área comercial, el jefe tendrá un horario a tiempo completo y se encargará de diseñar e implementar estrategias comerciales y designar las tareas al vendedor, teniendo por salario el monto de S/. 1,000. Respecto al vendedor, tiene como tareas captar nuevos clientes y hacer seguimiento a los clientes actuales, por dicha labor se le pagará S/ 500 ya que solo se necesitarán sus servicios a medio tiempo. Finalmente, se necesita un motorizado que se encargue de repartir las órdenes programadas, dicho trabajador también tendrá un horario parcial a fin de evitar el tiempo ocioso, su sueldo es de S/ 700.00 soles. Además de los sueldos, es importante el cálculo de las obligaciones legales implícitas en la contratación del personal, tales como seguro, vacaciones, CTS, entre otros. **Cafru-it** es considerada una microempresa ya que sus ventas anuales no superarán las ciento cincuenta UIT, en consecuencia, la legislación peruana facilita que este tipo de empresas puedan acogerse a una subvención gubernamental del 50% del Seguro Integral de Salud, por lo que a la empresa le correspondería únicamente pagar quince soles por cada trabajador por el concepto de seguro. En cuanto al pago de la CTS, acorde a los requerimientos que conlleva ser una microempresa en el Perú, no existe la obligación de dicho pago hasta que la empresa tenga un volumen de ventas anual superior a las ciento cincuenta Unidades Impositivas Tributarias. Finalmente, por el concepto de vacaciones, se hace el cálculo mensual en base al sueldo mensual del trabajador dividido entre doce.

En el segundo año se prevé mantener la misma cantidad del personal respecto al año anterior, debido a que el crecimiento es paulatino y no demanda la intervención de mayor personal para cumplir las operaciones. En el área productiva, el nivel promedio esperado de producción mensual es de 1,053 unidades y el personal actual es capaz de producir esa cantidad. En cuanto al área comercial, el personal actual tiene la capacidad de ofertar el stock proveniente del área productiva a los diversos clientes. Cabe mencionar que no se prevé incrementar los salarios del personal antes mencionado; sin embargo, se planea incrementar el sueldo del administrador ya que las utilidades mejorarán y se busca retener al personal a cargo, en cuanto a las obligaciones y beneficios de ley, incrementan proporcionalmente al sueldo del trabajador, y se debe detallar que se mantiene el Seguro Integral de Salud ya que no se logra superar las ciento cincuenta Unidades Impositivas Tributarias, de la misma forma, no se asigna CTS.

Finalmente, **en el tercer año** la demanda de *Cafru-it* será mucho mayor por lo que se necesitará la incorporación de nuevo personal que ayude tanto al área comercial como al área productiva, en cuanto al área productiva, se incorporará un nuevo operario para que puedan cubrir la demanda mensual de 1,164 unidades producidas, dichos trabajadores tendrán un sueldo de S/ 500 cada uno, sin embargo, el jefe de producción recibirá un aumento del 20% de su sueldo, siendo ahora S/ 1,200 su remuneración. En cuanto al área comercial, también se incorpora un vendedor para que ayude a captar nuevos clientes, siendo el sueldo de los vendedores S/ 500 y al igual que el jefe de producción, el jefe comercial tendrá un aumento del 20% de su sueldo, teniendo una remuneración mensual de S/ 1,200. Finalmente, también se prevé el incremento del sueldo del administrador a S/ 1,500.00 soles mensuales ya que la situación de la empresa será mucho más

prospera que años anteriores. Respecto a los beneficios y obligaciones legales, cabe mencionar que el volumen de ventas proyectado para el tercer año es de S/ 251,107.75, es decir 39.86% de 150 UIT's, por lo tanto se mantiene el Seguro Integral de Salud y de la misma forma, no se asigna CTS.

Por otro lado, como parte del presupuesto de recursos humanos se considera el pago de los honorarios al contador, quien forma parte importante del organigrama de la compañía. El costo considerado para este servicio asciende los S/ 500.00, esto con base en el cobro que realizan los contadores de MYPES por las funciones de realizar DJ's mensuales y anuales, así como asesoría en temas contables y tributarios.

Tabla 92.

Presupuesto de recibos por honorarios - 3 años

| Servicio | Año 1 | | Año 2 | | Año 3 | | Total de Honorarios |
|----------|-------|---------|-------|---------|-------|---------|---------------------|
| Contador | S/ | 6000.00 | S/ | 6000.00 | S/ | 6000.00 | S/ 18,000.00 |

Fuente: Elaboración Propia

4.4. Plan de marketing

4.4.1. Estrategias de marketing (*offline y online*)

4.4.1.1. Descripción de estrategias de producto

Una estrategia de producto esta compuesta por aquellas acciones que se deberán llevar a cabo para diseñar y realizar un producto, en este caso, ***Cafru-it***, satisfaciendo las necesidades de la demanda.

Estrategia de marca: construcción de marca fuerte

Posicionamiento de la marca

Cafru-it busca ser el primer pensamiento en los consumidores cuando hablan sobre café frutado, para lograr esto es imprescindible hacer llegar de forma pertinente la propuesta al público objetivo, es decir, a las personas amantes del café que están en búsqueda de nuevas alternativas distintas de las propuestas actuales del mercado del café. Además del excelente sabor de ***Cafru-it***, las personas deben destacar los beneficios para la salud que conlleva consumir café y concentrado de frutas totalmente naturales. Para la empresa es clave transmitir de forma efectiva los atributos antes mencionados para lograr el posicionamiento de la marca.

Diferenciación

Cafru-it es una empresa única tanto a nivel nacional como internacional, se ha tratado de encontrar propuestas iguales o similares de café frutado, sin ningún éxito, colocando de esta

forma a ***Cafru-it*** en un océano azul. La propuesta de ***Cafru-it*** consiste en utilizar el mejor café orgánico traído desde Cusco junto al concentrado de frutas totalmente naturales, las cuales se encargarán de otorgar un grado de dulzor, aroma y consistencia al café. Además, a modo de compromiso con el cuidado del medio ambiente, ***Cafru-it*** utiliza envases de vidrio 100% reciclados, los cuales pueden ser reutilizado de diversas formas por los clientes.

Selección del nombre de marca

La denominación de ***Cafru-it*** se forma a partir de la unión de los dos principales insumos que son el café y la fruta. Se decidió ponerle este nombre ya que es un nombre dinámico que hace referencia a “Do it”, una frase del lenguaje inglés que alude a hacer las cosas en el momento. La intención es que las personas asocien el producto a una acción enérgica y quede en la mente de los consumidores como una bebida de calidad que proporciona energías.

Presentación

Presentación del producto

Cafru-it ofrece 3 presentaciones de 250 ml cada una, con la exquisita mezcla de café con los sabores de mango, durazno y naranja. Además, ofrece un pack de 3 productos de los sabores antes mencionados con un contenido neto 100 ml cada uno. La botella de vidrio con un agarre ergonómico y la tapa de metal aseguran un sellado hermético para garantizar la salubridad del producto, además, el diseño de la etiqueta elegida le otorga una apariencia clásica que busca

resaltar a los clientes la imagen de un producto natural. La etiqueta detalla el sabor del contenido, el valor nutricional del producto, el contenido neto y el logo de *Cafru-it*.



Figura 99: Presentación de 250 ml
Fuente: Elaboración propia



Figura 100: Presentación Pack de 3 de 100 ml
Fuente: Elaboración propia

Características tangibles e intangibles

Los colores utilizados en el etiquetado en principio fueron el negro y el blanco, esto con la finalidad de seguir las tendencias de las marcas en usar colores fuertes y un diseño simple como minimalista. Sin embargo, al final se optó por blanco, marrón y verde. Seguidamente, el color que predomina en el etiquetado es el blanco y en conjunto con el verde hacen referencia a un producto natural. Asimismo, la taza y los escritos de color marrón hacen alusión al color del café. Otro detalle se encuentra en la parte lateral de la etiqueta donde se posiciona al valor nutricional y a la fruta del sabor del café. Este diseño representa de mejor manera nuestro producto y es más amigable para los clientes en referencia a la imagen que queremos proyectar, la cual es natural y *eco-friendly*.

Respecto a sus características intangibles *Cafru-it* ofrece un producto que otorga energía debido a la cafeína que contiene el café y una sensación de sabor a frutas, que en conjunto brindan una experiencia gratificante. La finalidad de nuestro producto es beneficiar a los clientes con estos nuevos sabores de café y que puedan aprovechar el gusto y las energías de un excelente café.



Figura 101: Etiqueta anterior

Fuente: Elaboración propia



Figura 102: Etiqueta actual

Fuente: Elaboración propia

Ciclo de vida de mercado



Figura 103: Ciclo de vida de Cafru-it

Fuente: Elaboración propia

Actualmente **Cafru-it** se encuentra en la etapa de introducción ya que es un emprendimiento que recién incursiona en el mercado; los canales por los cuales se ofrecen los productos son las redes sociales tales como *Facebook* e *Instagram*, las cuales a su vez redirigen sus publicaciones a la página web que permite concretar las ventas, además se tiene presencia esporádica en ecoferias de diferentes distritos de Lima. Debido al poco reconocimiento de la marca por parte del público objetivo, ocasiona que el crecimiento del volumen de ventas no tenga un ritmo muy dinámico. En esta etapa las utilidades son inexistentes, por el contrario, los resultados son negativos debido a la inversión inicial de los insumos y maquinas necesarias para operar. En este ciclo de vida es importante hacer marketing intensivo a través de los canales *online* para captar la mayor cantidad posible de público objetivo y hacerles conocer la propuesta de **Cafru-it**, para que puedan probar y recomendar los productos ofertados y paulatinamente pasar al ciclo de crecimiento.

Prevedemos que este crecimiento no tardaría mucho ya que existe una fuerte tendencia a nivel mundial por consumir productos naturales que en lugar de ocasionar problemas a la salud, los remedien.

Estrategias corporativas de crecimiento

En el Perú, se ha incrementado de manera significativa en los últimos años la venta de productos naturales. Este es un mercado en pleno crecimiento debido a la tendencia de los peruanos en cuidar su salud en vista de la existencia de alimentos altamente artificiales y optan por preferir productos naturales sin saborizantes y entre otros. Esto es favorable, ya que se está expandiendo en provincias, los cuales son mercados potenciales. No obstante, pese a este crecimiento de mercado, hace falta un mayor respaldo por investigaciones científicas sobre el tema.



Figura 104: Matriz Ansoff

Fuente: Strategies for diversification (1957)

Respecto a la matriz de Ansoff, *Cafru-it* se encuentra en el cuadrante de penetración de mercados. Esto se debe a que es un producto que recién ha sido lanzado al mercado peruano, cabe resaltar que dicho mercado actualmente mantiene altos porcentajes de crecimiento, es por ello que es imperante la necesidad de captar un mayor número de clientes ofreciendo variedad de presentaciones que satisfagan a los clientes con la finalidad de posicionarnos de manera sólida en los consumidores peruanos.

Niveles estratégicos del producto: Básico, Real y Aumentado

- **Producto básico:** Concentrado de café con frutas
- **Producto Real:** Producto natural a base de café y según sus diferentes presentaciones naranja, mango y durazno que gracias a sus ingredientes de alta calidad ofrecen un producto natural con sabor a fruta. Se vende en presentaciones de 250 ml cada unidad y un pack de 3 sabores con unidades de 100 ml. El producto luego de abrirlo es recomendable utilizarlo en los primeros 7 días.
- **Producto Aumentado:** *Cafru-it* se caracteriza por tener un servicio de *delivery* que llega a cualquier lugar de lima sin costos demasiados altos. Además, ofrece pagos contra entrega por los medios de transferencia bancaria, yape y efectivo.

4.4.1.2. Descripción de estrategias de fijación de precio y determinación del precio de venta

Objetivo para la fijación de precios

En ***Cafru-it*** se busca ofrecer un producto de calidad y novedoso e innovador, enfocado principalmente en los sectores A y B. La intención es ofrecer un valor agregado a través del envase de vidrio a los consumidores y captar una percepción por parte de ellos de ser un producto natural y *eco-friendly*.

Estrategia de precio

El tipo de estrategia que se utilizará para la determinación del precio de venta de los productos de ***Cafru-it*** será la estrategia de descremado de precios.

Según Stanton, Etzel y Walker, la estrategia de descremado de precios consiste en colocar un precio relativamente alto a un producto nuevo en el mercado; esto con el objetivo de lograr que los consumidores más interesados en el nuevo producto y los de mayor poder adquisitivo, paguen por el nuevo producto.

Esta estrategia de precios tiene varios propósitos, dentro de los cuales se encuentran: altos o sanos márgenes de utilidad, flexibilidad en aumentar o disminuir el precio por parte de la compañía.

Se recomienda utilizar una estrategia de descremado de precios siempre que se cumplan las siguientes condiciones:

- Cuando el producto ofrece beneficios genuinos y nuevos que atraigan a los compradores y por los que éstos estén dispuestos a pagar.
- Cuando el número de clientes potenciales dispuestos a comprar de inmediato el producto al precio inicial alto es suficiente para que esas ventas sean rentables.
- Cuando los clientes interpretan el precio alto como indicativo de calidad igualmente alta.

Factores a considerar en la determinación del precio

Costos

Debido a los cálculos realizados para el presupuesto operacional, se obtuvo que los costos unitarios del producto son: S/ 1.72 para el **Cafru-it** sabor a naranja por 250 ml, S/ 2.09 para el de sabor durazno, S/ 1.45 para el de sabor mango y S/ 2.71 para la presentación del pack de 3 sabores.

Tabla 93.

Costos unitarios por producto

|  CAFRU-IT CAFE FRUTOS | Costo Variable Unitario | Costos Fijos Unitarios | Costo Total Unitario |
|---|--------------------------------|-------------------------------|-----------------------------|
| Naranja 250 ml | S/ 1.72 | S/ 3.19 | S/ 4.91 |
| Durazno 250 ml | S/ 2.09 | S/ 3.19 | S/ 5.28 |
| Mango 250 ml | S/ 1.45 | S/ 3.19 | S/ 4.64 |
| Pack de 3 sabores | S/ 2.71 | S/ 3.19 | S/ 5.90 |

Fuente: Elaboración propia

Margen deseado a ganar

Para las presentaciones de 250 ml, el margen que los accionistas desean ganar es de 70%, mientras que para la presentación de pack de 3 sabores por 100 ml, el margen que se desea ganar es de 80%, esto debido a que es un producto que se encuentra en un océano azul y no existe competencia actualmente.

Tabla 94.

Posible precio de venta de los productos en base a la ganancia esperada

| | | Costo Variable Unitario | Margen de Ganancia | Posible Precio de Venta | |
|---|----|--------------------------------|---------------------------|--------------------------------|-------|
|  | | | | | |
| Naranja 250 ml | S/ | 4.91 | 70 % | S/ | 8.34 |
| Durazno 250 ml | S/ | 5.28 | 70 % | S/ | 8.98 |
| Mango 250 ml | S/ | 4.64 | 70 % | S/ | 7.89 |
| Pack de 3 sabores | S/ | 5.90 | 80 % | S/ | 10.63 |

Fuente: Elaboración propia

Validaciones realizadas a potenciales clientes

Como parte del proceso de concierge que se realizaron a través de los distintos canales de venta, se realizaron breves preguntas a los clientes potenciales respecto a su opinión sobre el precio fijado para las distintas presentaciones del café frutado, por un lado, para la presentación de **Cafru-it** sabor naranja, durazno y mango de 250 ml se estableció un precio de S/ 15.00, mientras que para el pack de 3 sabores por 100 ml, se estableció un precio de S/ 20.00. El público objetivo reaccionó favorablemente al precio establecido ya que se mostraban satisfechos con el sabor y la

presentación de *Cafru-it*, esto se evidencia en la intención de compra que se realizaron mediante las 4 semanas de concierge.

Elección del precio de venta

En base a los datos recopilados y utilizando la estrategia de descremado de precios para el producto nuevo, se estableció el precio de S/ 15.00 para las presentaciones de *Cafru-it* de 250 ml y de S/ 20.00 para el pack de 3 sabores, obteniendo así que la empresa esta obteniendo los márgenes de ganancias que se evidencia en la siguiente tabla:

Tabla 95.

Precio de venta unitario de Cafru-it

|  | Costo Total Unitario | | Precio de Venta Unitario | | Margen de Ganancia Real |
|---|----------------------|------|--------------------------|-------|-------------------------|
| Naranja 250 ml | S/ | 4.91 | S/ | 15.00 | 205.70 % |
| Durazno 250 ml | S/ | 5.28 | S/ | 15.00 | 184.05 % |
| Mango 250 ml | S/ | 4.64 | S/ | 15.00 | 223.02 % |
| Pack de 3 sabores | S/ | 5.90 | S/ | 20.00 | 238.73 % |

Fuente: Elaboración propia

4.4.1.3. Descripción de estrategias de plaza

Cafru-it cuenta con tres canales de venta, estos son *Facebook*, *Instagram* y una página web, mediante estos medios los clientes pueden interactuar para absolver cualquier duda que puedan

tener o directamente concretar la entrega de los productos, además se utiliza estos medios para elaborar encuestas y difundir información relacionada con los productos ofertados.

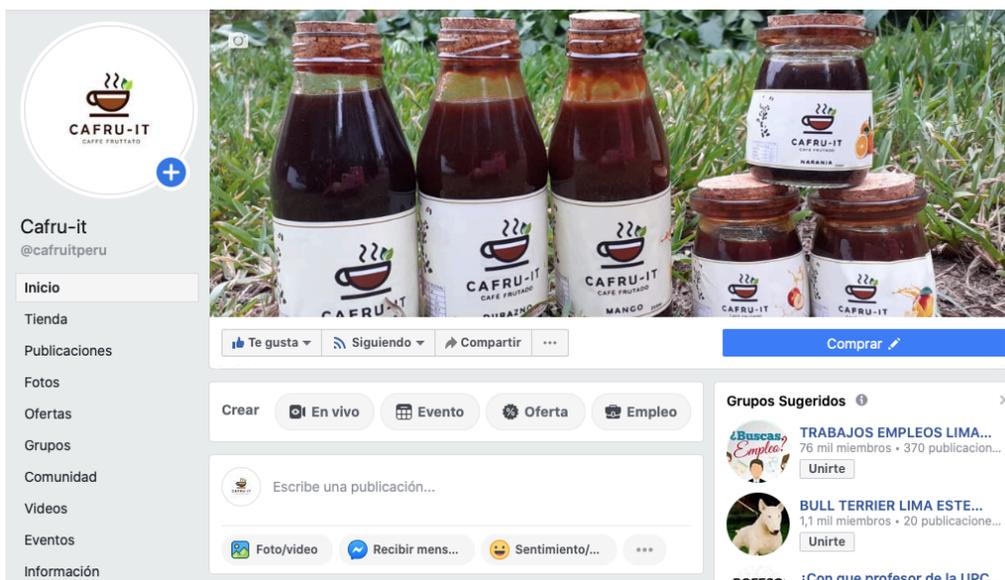


Figura 105: Facebook de Cafru-it
Fuente: Facebook. Cafru-it Perú



Figura 106: Instagram de Cafru-it
Fuente: Instagram. Cafru-it Perú

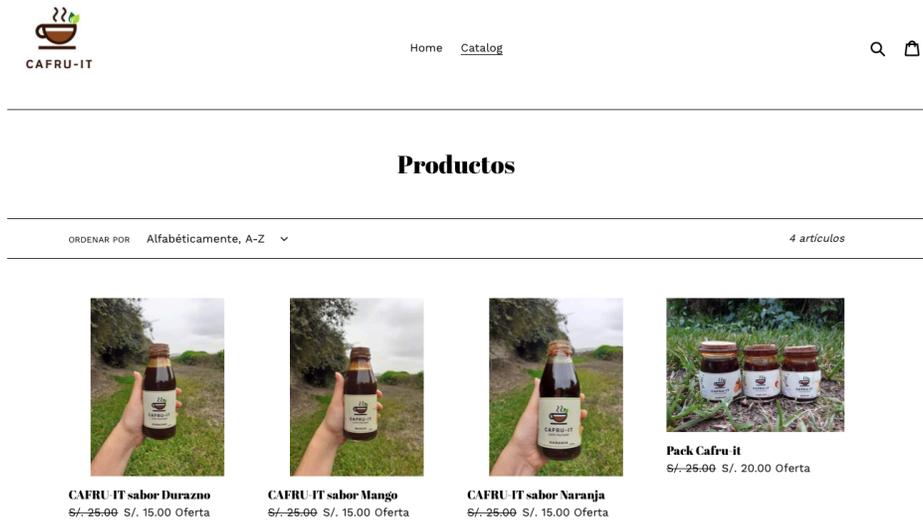


Figura 107: Página web de Cafru-it
Fuente: Página web. Cafru-it Perú

Funciones de los canales de distribución

Las funciones de los canales de distribución mencionados son las siguientes:

- Promocionar afiches digitales sobre ofertas de los productos.
- Brindar información de las propiedades nutritivas de *Cafru-it*.
- Brindar información sobre zonas de reparto, costo del envío y métodos de pago.
- Actuar como fuerza de ventas *online*.
- Absolver dudas y gestionar el servicio post venta para asegurar la satisfacción de los clientes.

Intensidad de la distribución

La estrategia de intensidad de la distribución utilizada por *Cafru-it* es la de distribución exclusiva, puesto que se distribuyen los productos a través de la fuerza de ventas y sus canales digitales (*Facebook, Instagram* y Página web).

4.4.1.4. Descripción de estrategias de promoción

Las estrategias de promoción sirven para dar a conocer el producto al mercado, crear la necesidad del mismo en el mercado y lograr un posicionamiento de la marca. Dentro de los tipos de estrategias de promoción que hemos utilizado se encuentran las siguientes:

- **Ventas personales**

Para *Cafru-it*, las ventas personales se refieren a aquellas ventas que se realizan en empresas, si bien es cierto, las empresas no forman parte del público objetivo de *Cafru-it*, dentro de ellas se encuentran aquellas personas que si lo son, es decir, personas que trabajan en oficina. Por tal motivo, una de las estrategias para posicionar la marca o incrementar las ventas es vender de manera directa en distintas empresas de Lima. Esta estrategia responde a una de tipo BTL debido a la poca masificación que lleva consigo, asimismo, es considerada una campaña de marketing *push*, ya que *Cafru-it* llevará a los clientes su producto con el objetivo de lograr una recordación de marca o concretar ventas.

- **Asistencia a ferias**

El consumo de productos naturales sigue incrementando en el Perú, como evidencia la proliferación de ferias ecológicas en los distintos distritos de la Lima, es por ello que consideramos oportuno tener presencia en estos lugares ya que el público objetivo de la empresa tiene un estilo de vida que vincula su asistencia a las ecoferias, de esa forma la participación en diversas ferias permite acercarse más a los clientes para que puedan degustar los productos de ***Cafru-it*** y generar un reconocimiento de la marca. Esta actividad responde a una estrategia de posicionamiento de marca, ya que se busca que la marca sea reconocida por los consumidores de ferias ecológicas. Además es considerada de tipo BTL ya que se hace uso de prácticas comunicativas no masivas de marketing, siendo en este caso la venta directa mediante las ferias. Además, es considerada una campaña de marketing *push*, ya que ***Cafru-it*** es quien desea comunicar un mensaje a sus clientes y no al revés.

Plan de marketing digital

- Análisis Actual

La expansión de ***Cafru-it*** se encuentra relacionada a la capacidad de posicionarse en redes sociales. Por ello, la inversión en marketing está casi completamente dirigida a publicaciones en redes sociales que permita crear un impacto en los consumidores y se pueda llegar a un mayor número de personas. Las principales redes sociales son *Facebook* e *Instagram* y las estrategias estarán enfocadas en estas redes sociales debido a su enorme potencial.

Publicidad en línea y Redes sociales

Con el fin de llegar al público objetivo, se utilizaron las Redes Sociales más importantes en la actualidad (*Facebook e Instagram*) y se realizaron publicaciones sobre el producto, en la cual se brindó información sobre *Cafru-it*.

Facebook

La primera publicación en *Facebook*, se realizó con la finalidad de presentar el producto a los clientes, esta se realizó el 26 de agosto del presente año, y sus resultados fueron los siguientes:



Figura 108: Resultados de la primera publicación en Facebook

Fuente: Facebook. Cafru-it Perú

La segunda publicación que se realizó en Facebook fue el 29 de agosto del presente año, en la que se buscaba saber el interés de los usuarios por probar el producto que se ofrecía, los resultados son los que siguen:

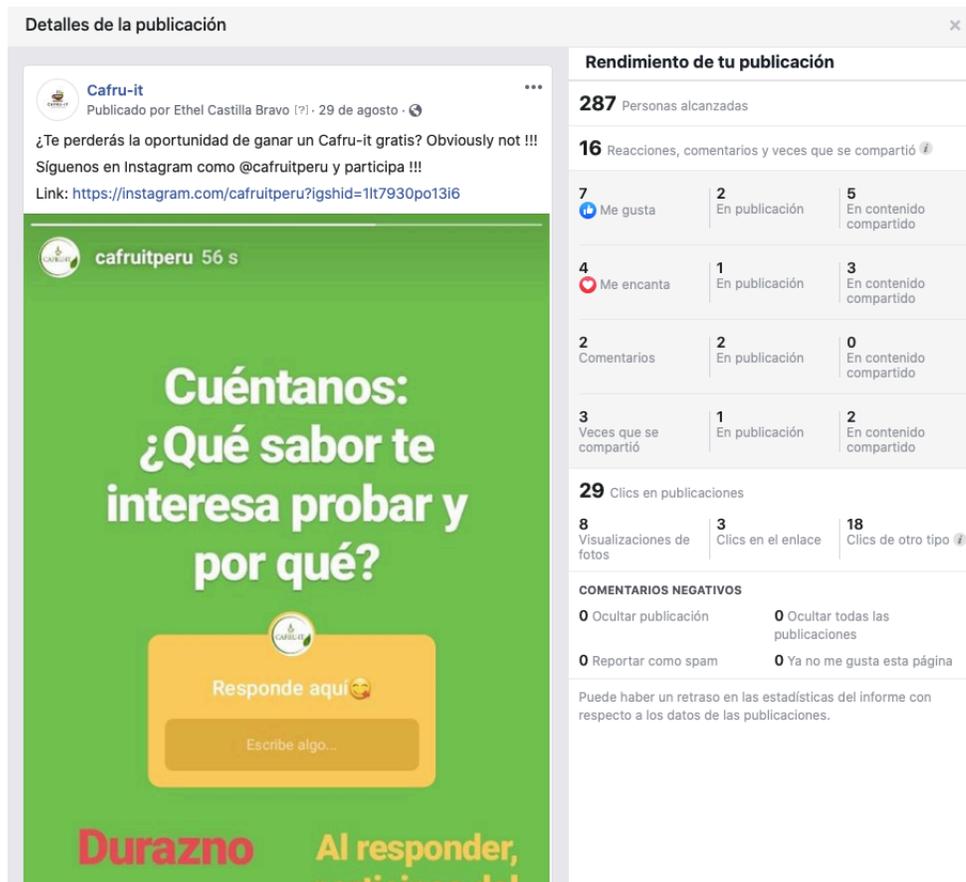


Figura 109: Resultados de la segunda publicación en Facebook

Fuente: Facebook. Cafru-it Perú

La tercera publicación en Facebook se realizó el 2 de setiembre del presente año, esta se realizó para dar a conocer los ingredientes que se utilizan en la producción de los **Cafru-it**, esto para brindar una imagen de productos 100% naturales. Los resultados obtenidos son los siguientes:

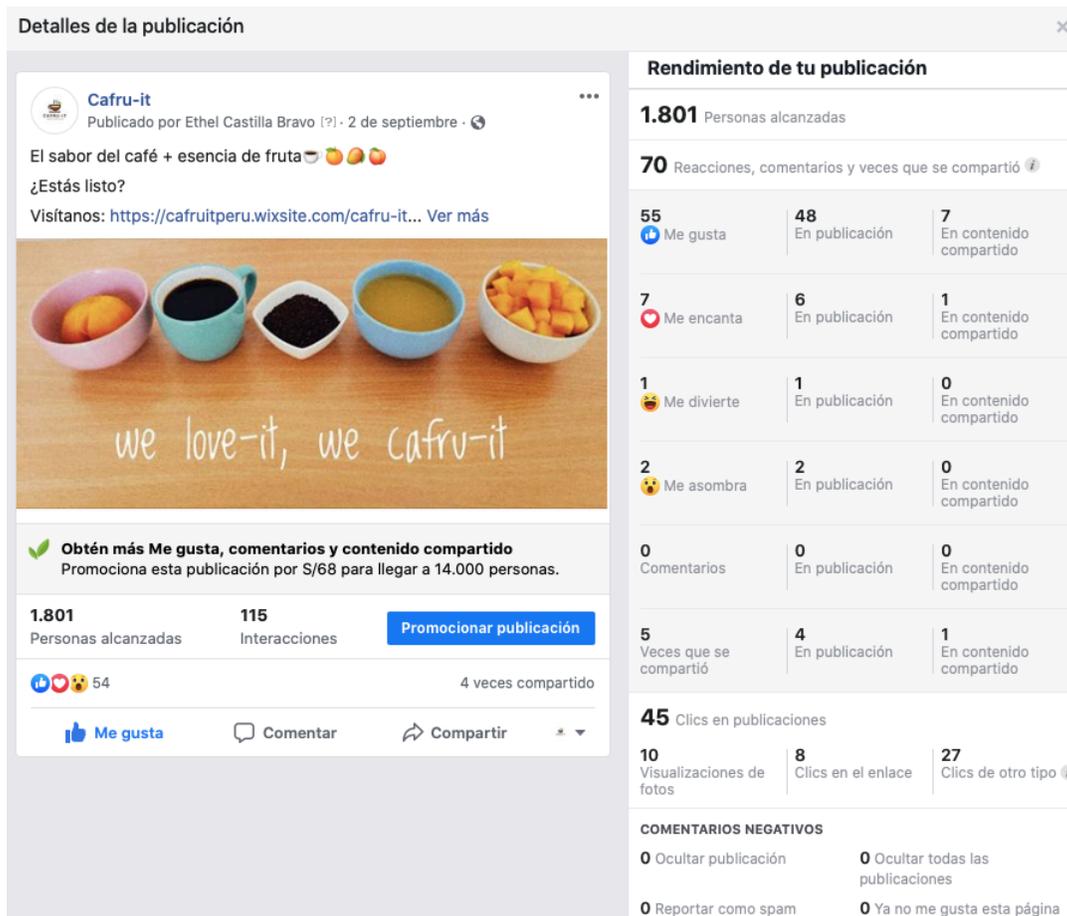


Figura 110: Resultados de la segunda publicación en Facebook

Fuente: Facebook. Cafru-it Perú

Hemos evidenciado un crecimiento continuo de interacciones en *Facebook* desde la primera publicación hasta las últimas, esto se debe al pago que se realiza por promoción de los *flayers* y a la calidad de las imágenes que cada vez son más atractivas para el público objetivo.

Se tiene planeado realizar cada vez más publicaciones que permitan interactuar con los usuarios de esta red social, asimismo, se planea mejorar la calidad de las publicaciones con el objetivo de

brindar una mejor experiencia en los usuarios, esto permitirá a su vez un mayor alcance de personas.

Instagram

Se realizaron publicaciones mediante *Instagram* el 24 de agosto, el 2 de setiembre y el 10 de setiembre del presente año, cuyos resultados fueron los siguientes:

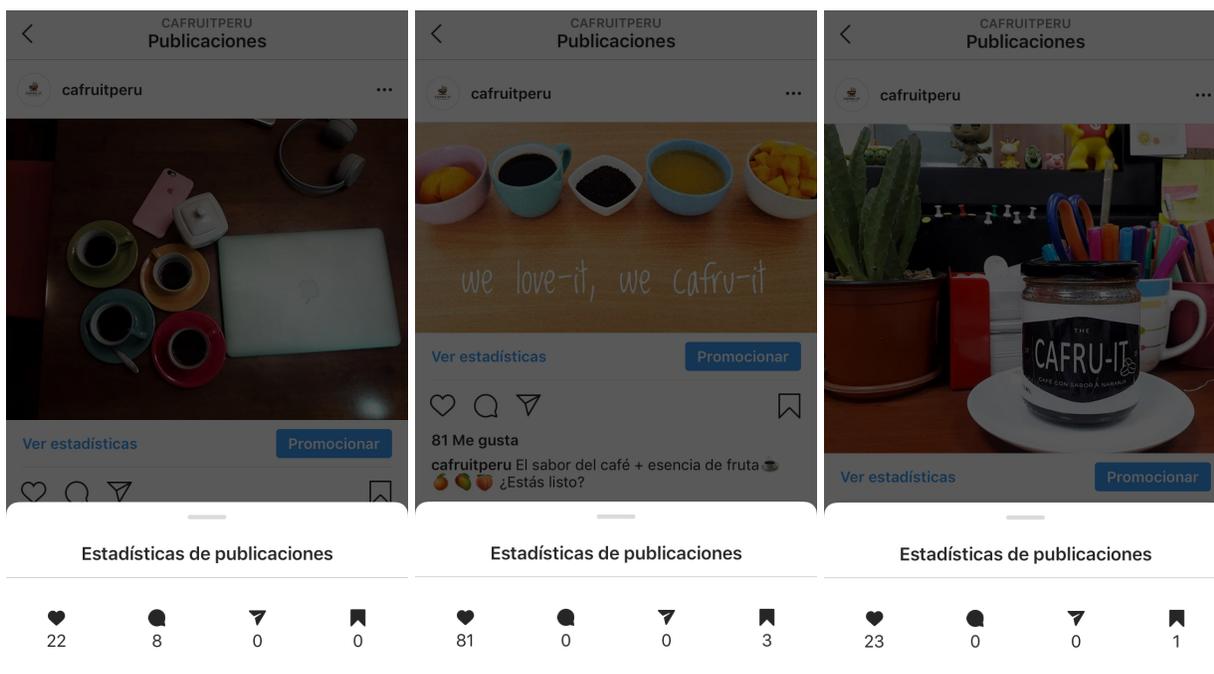


Figura 111: Resultados de las publicaciones en Instagram

Fuente: Instagram. Cafru-it Perú

Con respecto a los resultados obtenidos de las publicaciones en *Instagram* se evidencian pocas interacciones debido a la falta de promoción pagada que se realizó en esta red social, ya que esta funciona como un canal de difusión. Sin embargo, hoy en día *Instagram* es una de las redes

sociales que atrae a la mayor cantidad de usuarios, por lo que se planea mantener las publicaciones informativas con respecto a *Cafru-it*.

Por otro lado, mediante esta red social, también se realizaron concursos, con el fin de tener mayor enganche con los clientes, incorporándolos en las decisiones sobre el producto; por ello, se optó por lanzar un concurso que constaba en sortear un café de 460 ml entre las personas que respondían a la pregunta ¿Qué sabor (de los que se venden) les gustaría probar? Y ¿por qué?.



Figura 112: Concurso en Instagram

Fuente: Instagram. Cafru-it Perú

Este tipo de concursos alientan a los clientes a brindar sus preferencias y benefician a la empresa pues le permite brindar un producto más personalizado. Por tal motivo, se planea mantener al menos una vez al mes este tipo de actividades de *engagement*.

- **Análisis del público objetivo, situación digital de la empresa y del entorno**

El público objetivo que se ha tomado de referencia para las publicaciones en redes, son hombres y mujeres de 18 a 65 años, que cuentan con estudios universitarios completos e incompletos, técnicos, que residen en Lima y tienen como intereses en común:

- Cafeterías
- Café
- Productos Orgánicos
- Fruta

El objetivo es alcanzar universitarios, trabajadores de oficinas y en general todo aquel que le gusta el café y se encuentra en búsqueda de nuevos sabores.

Cafru-it ha realizado publicaciones promocionadas enlazadas a la página web para captar la atención del público y ofrecerles una alternativa de compra directa en la página web. Se ha elegido *Shopify* como servidor en la creación del sitio web por la cantidad de opciones que ofrece en la administración de la página y de las ventas, el costo de este servidor es de 29 USD mensuales. A través de los diferentes experimentos realizados con las publicaciones en *Facebook*, hemos decidido cambiar el tipo de opción de “comprar” a “visitar” ya que el algoritmo de *Facebook* aumenta el alcance de las personas a las cuales muestra el anuncio.

- **Determinación del objetivo**

Para proporcionar un aporte significativo al crecimiento de *Cafru-it*, los objetivos que se trazarán a través del plan de marketing digital son ambiciosos pero alcanzables con una buena gestión.

Por ello se han propuesto los siguientes objetivos:

- Incrementar las ventas mensuales a una tasa de 60% en el primer semestre.
- Aumentar seguidores en 200% en *Facebook* e *Instagram*.
- Informar sobre los beneficios y atributos de *Cafru-it*.

- **Elaboración de estrategias y tácticas digitales**

La estrategia que va a abarcar el cumplimiento de los objetivos pasa principalmente por los anuncios de *Facebook* e *Instagram*. Se realizarán dos tipos de anuncios, una con fines informativo sobre los beneficios del producto y otro sobre la promoción que ofrece *Cafru-it*. Los días que tienen mayor alcance estas publicaciones son los fines de semana por lo que se aprovecharán estos días para lanzar publicaciones. En los anuncios publicados en los primeros 3 meses, habrá sorteos con la condicional de etiquetar y dar “*me gusta*” a la página para aumentar el número de seguidores. Asimismo, esto permitirá tener una mayor conexión con los seguidores de la página.

| | |
|-------------------|--|
| Objetivo 1: | Incrementar las ventas mensuales a una tasa de 60% en el primer semestre |
| Estrategia: | Incrementar número de visualizaciones con anuncios semanales en Facebook |
| Métrica: | Tasa efectiva de leads. |
| Acción y control: | Cronograma de anuncios y análisis de ventas |
| Objetivo 2: | Aumentar seguidores en Instagram 200% en los primeros 6 meses |
| Estrategia: | Realizar sorteos y juegos interactivos que involucren seguir la página y etiquetar amigos. |
| Métrica: | Número de seguidores |
| Acción y control: | Revisar el avance mensual de los seguidores. |
| Objetivo 3: | Informar sobre beneficios y atributos de <i>Cafru-it</i> |
| Estrategia: | Realizar publicaciones centradas en los beneficios de nuestro producto y otros anuncios con fines informativos sobre temas de salud. |
| Métrica: | Alcance anuncios |
| Acción y control: | Revisar alcance de los anuncios y publicar semanalmente cambiar de anuncios. |

4.4.2. Presupuesto de marketing del proyecto

Tabla 96.

Presupuesto del plan de marketing

| Tipo | Estrategia | Tipo (Push/Pull) | Actividad/Táctica | Tipo (ATL/BTL) | Requerimiento para Actividad | Unidad de Medida | Frecuencia al mes* | Cantidad por vez | Costo Unt. | Costo Total |
|-----------------------------|--------------------------|-----------------------------|-------------------------------|----------------|--------------------------------|------------------|--------------------|------------------|------------------|-------------|
| Estrategias de Promoción | Posicionamiento de marca | Push | Asistencia a ferias orgánicas | BTL | Degustación de Cafru-it | #botellas | 12 | 1 | S/15.00 | S/ 180.00 |
| | | | | | Impulsadora / Vendedora | unidad | 4 | 1 | S/50.00 | S/200.00 |
| | | | | | Vasos | #vasos | 100 | 1 | S/ 0.05 | S/ 5.00 |
| | | | | | Transporte | soles | 4 | 2 | S/10.00 | S/ 80.00 |
| | | | | | Gigantografía | unidad | 1 | 1 | S/40.00 | S/ 40.00 |
| | | Bocaditos para los clientes | unidad | 4 | 1 | S/ 5.00 | S/ 20.00 | | | |
| | | Push | Activación en empresas | BTL | Degustación de Cafru-it | #botellas | 3 | 1 | S/15.00 | S/ 45.00 |
| | | | | | Impulsadora / Vendedora | unidad | 1 | 1 | S/50.00 | S/ 50.00 |
| | | | | | Vasos | #vasos | 30 | 1 | S/ 0.05 | S/ 1.50 |
| | | | | | Transporte | soles | 1 | 2 | S/10.00 | S/ 20.00 |
| Gigantografía | unidad | | | | 1 | 1 | S/40.00 | S/ 40.00 | | |
| Bocaditos para los clientes | unidad | 1 | 1 | S/ 5.00 | S/ 5.00 | | | | | |
| Marketing Digital | Posicionamiento de marca | Push | Sorteos en Instagram | BTL | Pago Promoción Flyer Instagram | soles | 1 | 1 | S/ 5.00 | S/ 5.00 |
| | | | | | Premios | #botellas | 1 | 5 | S/15.00 | S/ 75.00 |
| | | Push | Publicidad en Redes sociales | BTL | Servicio de marketing digital | Soles | 1 | 1 | S/767.00 | S/767.00 |
| Total mensual | | | | | | | | | S/1533.50 | |

Fuente: Elaboración propia

Análisis del presupuesto

El presupuesto de marketing de **Cafru-it** está compuesto por las estrategias de promoción offline y por las estrategias de marketing digital. Debido a que se espera que en los tres años se mantengan las mismas estrategias.

Estrategias de promoción

Como estrategias de promoción se ha optado por buscar un posicionamiento de la marca, esto mediante activaciones en ferias ecológicas y en empresas de Lima. El costo total mensual que se invertiría en este tipo de estrategia asciende a S/ 686.50.

Por un lado, las asistencia a ferias orgánicas se realizarían todos los domingos durante todo el año; esto debido a la búsqueda del cumplimiento del objetivo principal de posicionar la marca ***Cafru-it*** en la mente de los clientes. Para este tipo de activaciones serán necesarios incurrir en gastos como: las botellas que se darán a degustar a los clientes y un acompañamiento como unas galletas. También, se considera el pago que se realiza a la impulsadora o vendedora que se contratará exclusivamente para este tipo de activación; y demás gastos que se requieran para una activación exitosa. En total, el gasto incurrido para esta táctica asciende a S/ 525 al mes.

Por otro lado, las activaciones en empresas de Lima se realizaran como máximo una vez al mes, en el cual se buscará contactar con las áreas de recursos humanos de las distintas empresas para que permitan a ***Cafru-it*** realizar esta actividad que impulsará a incrementar las ventas tanto como mejorar el posicionamiento de la marca, principalmente en el segmento de clientes de personas que trabajan en oficina. Consideramos que las empresas no cobrarían por permitirnos un espacio en sus oficinas, ya que esto los beneficia tanto a ellos como a ***Cafru-it***, pues brindaría un ambiente amigable a sus colaboradores. Sin embargo, si se consideran los gastos de la impulsadora o vendedora que se contratará para este tipo de activaciones, así como los gastos

necesarios para cumplir con esta actividad. El gastos total en el que se incurriría asciende a S/ 161.50 al mes

Estrategias de marketing digital

En cuanto a las estrategias de marketing digital, se contratará a una empresa especialista en marketing digital que se encargará de cumplir con los objetivos brindados en el plan de marketing digital. En este caso, se ha cotizado con la empresa **Vader Studio Digital** el servicio, cuyo paquete se detalla en la siguiente imagen:

PAQUETE COMPLETO REDES SOCIALES

- Creación de nueva línea gráfica (adaptación a formatos por publicaciones)
- Diseño Portada / Perfil Fanpage
- Segmentación según target (público objetivo)
- Manejo de redes sociales: creación de contenido, diseños digitales de post.
- 20 publicaciones mensuales: (marketing de contenido o campañas pagadas).
- 1 video corporativo (Duración del clip: 1 minuto)
- 1 sesión fotográfica (27 fotos editadas) - DURACIÓN 2 HORAS Y MEDIA DE SESIÓN

Servicios adicionales:

- Community managemet
- 1 video en directo
- 3 Creaciones de historias para redes sociales
- Creación y manejo de Instagram (fotografías limpias sin diseño)
- crear hashtags para mayor alcance.

Total: 650 SOLES (no incluye Facebook ads)

Figura 113: Paquete completo de redes sociales

Fuente: Vader Studio Digital

Esta empresa sería la encargada de diseñar las publicaciones que se realizarán para captar la atención de los usuarios en redes sociales, así como de realizar la publicidad que permita incrementar la interacción en redes con los clientes de *Cafru-it*. El costo mensual que se pagará por este servicio asciende a S/ 767 (incluido IGV). Adicional a ello, se tiene como actividad los sorteos mediante *Instagram*, el que estará a cargo de la empresa de marketing digital, sin embargo, aquí será necesario la entrega de productos que serán sorteados, cuyo costo ascenderá a S/ 80 y se espera que se realice al menos una vez al mes.

4.5. Plan de responsabilidad social empresarial

4.5.1. Matriz de acciones alineadas de los GI vs emprendimiento

Los grupos de interés a los que *Cafru-it* impacta en su gestión son los que se presentan en la siguiente figura. Para un mejor entendimiento se han dividido en *stakeholders* internos y externos.



Figura 114: Mapa de stakeholders

Fuente: Elaboración propia

Stakeholders internos

- *Trabajadores*: En este grupo de personas, que son el corazón de **Cafru-it**, se encuentran los operarios que se encargan de la producción, los vendedores y el personal administrativo.

Tabla 97.

Matriz de acciones alineada a los trabajadores

| Grupo de interes | Expectativas del GI | Expectativas de la empresa | Estrategias | Acciones | Cronograma | Plazo | Indicadores |
|------------------|-------------------------|-----------------------------|---|---|------------------------------------|-----------------------------|-------------------------------------|
| Trabajadores | Excelente clima laboral | Eficiencia en el trabajo | Analizar puestos de trabajos y remuneraciones del mercado laboral | Desarrollo de cultura organizacional | Desde el inicio de las operaciones | Corto plazo y Mediano plazo | Indicadores de objetivos por puesto |
| | Remuneración es justas | Colaboradores comprometidos | Crear un buen clima laboral Cultura organizacional | Análisis de sueldos de acuerdo a trabajos | | | |

Fuente: Elaboración propia

- *Proveedores*: Son aquellas empresas que proveen todos los insumos para la producción de nuestro producto.

Tabla 98.

Matriz de acciones alineada a los proveedores

| Grupo de interes | Expectativas del GI | Expectativas de la empresa | Estrategias | Acciones | Cronograma | Plazo | Indicadores |
|------------------|------------------------|-----------------------------|---|---|------------------------------------|---------------|---|
| Proveedores | Pagos puntuales | Constante flujo de insumos | Realizar alianzas con proveedores que mantengan los estándares más altos en calidad | Evaluación de capacidad proveedores | Desde el inicio de las operaciones | Mediano plazo | Reducción de precios en insumos y mayores líneas de crédito |
| | Comunicación constante | Negociar plazos de créditos | | Líneas directas de comunicación con proveedores | | | |

Fuente: Elaboración propia

- *Accionistas*: Conformado por los inversionistas que aportan capital para las operaciones de la empresa.

Tabla 99.

Matriz de acciones alineada a los accionistas

| Grupo de interes | Expectativas del GI | Expectativas de la empresa | Estrategias | Acciones | Cronograma | Plazo | Indicadores |
|------------------|----------------------------|------------------------------------|--|--|------------------------------------|-------------|--|
| Accionistas | Maximización de utilidades | Aumentar margen de ganancias netas | Obtención de un mayor retorno de los activos a través de la optimización de recursos | Constante control de costos | Desde el inicio de las operaciones | Largo plazo | Ratios de rentabilidad, número de reportes por año, porcentajes de venta |
| | Crecimiento de la empresa | aumenta porcentajes de clientes | | Planes de expansión de mercado | | | |
| | Información constante | Reportes a los accionistas | | Reportes trimestrales al correo de los accionistas | | | |

Fuente: Elaboración propia

- *Clientes*: Los consumidores que van adquirir los productos que ofrecemos en el mercado.

Tabla 100.

Matriz de acciones alineada a los clientes

| Grupo de interes | Expectativas del GI | Expectativas de la empresa | Estrategias | Acciones | Cronograma | Plazo | Indicadores |
|------------------|-------------------------------|------------------------------------|---------------------------------|--|------------------------------------|-------------|--|
| Clientes | Productos de calidad | Se aprecie la calidad de productos | Generar recordación de la marca | Control de calidad del producto | Desde el inicio de las operaciones | Corto plazo | Encuestas post venta con indicadores de calidad |
| | Buena relación precio calidad | Aumentar tamaño mercado | | Transmitir la calidad del producto con promociones y publicidades para que los clientes conozcan los beneficios de <i>Cafru-it</i> | | Corto plazo | Encuesta post-venta de satisfacción del producto |

Fuente: Elaboración propia

Stakeholders externos

- *DIGESA*: Es la entidad que se ocupa de fiscalizar y regular las operaciones que mantiene *Cafru-it* según ley.
- *Competidores*: Otras empresas que se dedican a la producción y/o venta de productos similares al nuestro o posibles empresas que emprendan en el mismo rubro con un producto similar.
- *Comunidad*: Conformada por la sociedad y el mercado donde opera *Cafru-it*, ya que funciona en un ecosistema de empresas y personas.
- *Instituciones financieras*: Entidades privadas a quienes se puede acudir para solicitar préstamos con el fin de utilizarlos en planes de expansión o financiamiento para las operaciones diarias.

4.5.2. Plan de acciones de responsabilidad social corporativa para los grupos de interés principales (corto, mediano y largo plazo)

Cafru-it considera como una acción de corto plazo cuando el plazo en el que se ejecutará tal acción se encuentra entre la fecha de inicio de operaciones y la fecha el ultimo días del primer año; de mediano plazo, cuando se ejecutan hasta el final del segundo año y, de largo plazo,

cuando se ejecutarán a partir del tercer año de operaciones. Pese a ello, existe acciones que tomarán más de un plazo para su ejecución.

Corto plazo

Con los trabajadores, desde el inicio de las operaciones se pretende implementar un desarrollo de una cultura organizacional que permita satisfacer su necesidad por un excelente clima laboral, asimismo, este buscará que las remuneraciones justas se perciban como tal por parte de este grupo de interés.

Con los clientes, desde el inicio de las operaciones se trabajará con un producto de calidad que sea valorado por el mismo. También, como se sabe que el uso de productos orgánicos está en constante ascenso, *Cafru-it* tomará la acción de realizar publicaciones en redes social sobre temas de cuidado ambiental y productos que mejoran la salud de las personas.

Mediano plazo

Con los trabajadores, en el segundo año de operaciones se buscará fortalecer los conocimientos del recurso humano para que se comprometa con la empresa, así como también, se buscará formalizar la cultura de la empresa que sea guiada por los valores de misma.

Con los proveedores, en el segundo año se buscará fortalecer los lazos tomando evaluación de sus capacidades y manteniendo contacto directo con ellos, a fin de permitir alianzas estrategias y mantener altos estándares de calidad en el producto.

Largo plazo

Con los accionistas, en el tercer año y en adelante se tomará la acción de velar por sus intereses controlando constantemente los costos de la producción y buscando planes de expansión de mercado, los mismos que serán reportados mediante correo electrónico a los inversores, esto con la finalidad de maximizar sus utilidades y buscar el crecimiento de la empresa.

4.5.3. Presupuesto del plan de responsabilidad social empresarial de los primeros 3 años

El presupuesto que se ha implementado para la responsabilidad social de la empresa suma un total de S/ 7,740 en los primeros 3 años. La empresa en el primer año se enfoca en el bienestar de sus colaboradores y clientes. Por un lado, busca la eficiencia de los trabajadores a través de un excelente ambiente laboral que motive a los colaboradores a alcanzar una óptima productividad. Asimismo, se invertirá en realizar publicaciones para los clientes de índole informativa sobre temas ambientales y de salud. Para el segundo año, se potenciarán las habilidades de los trabajadores con capacitaciones y se seguirá trabajando en crear una identidad cultural de la empresa. Asimismo, se realizarán cenas con proveedores para mantener relaciones sólidas que nos permitan negociar a futuro. Finalmente, en el tercer año se da foco a satisfacer a los accionistas del lado de la maximización de utilidades y de la información compartida.

Tabla 101.

Presupuesto del plan de RSE

| Cronograma | Stakeholder | Estrategia | Actividades claves | Costo por la actividad | Frecuencia de la actividad | Costo total | Frecuencia de la actividad en el corto plazo |
|---|--------------|---|--|------------------------|----------------------------|-------------------|--|
| 1 año | Trabajadores | Implementar un buen clima laboral | Actividades de recreo e integración | S/ 100.00 | 2 | S/ 200.00 | Semestral |
| | | | Celebración de cumpleaños | S/ 60.00 | 5 | S/ 300.00 | Por trabajador |
| | | | Viernes horario de verano | S/ 0.00 | 4 | S/ 0.00 | Mensual |
| | Clientes | Generar una buena imagen de <i>Cafru-it</i> | Publicidad que incentive el re-uso y reciclaje de las botellas de vidrio | S/ 10.00 | 12 | S/ 120.00 | Mensual |
| Publicaciones sobre salud y tendencias en campos de productos naturales | | | S/ 10.00 | 12 | S/ 120.00 | Mensual | |
| 2 año | Trabajadores | Retención del talento | Capacitaciones | S/ 1000.00 | 1 | S/ 1000.00 | Anual |
| | | | Trabajar en la identidad y los valores de la empresa | S/ 2500.00 | 1 | S/ 2500.00 | Anual |
| | Proveedores | Fortalecer relaciones | Días de integración con proveedores Mantener los costos de producción en promedio | S/ 500.00 | 2 | S/ 1000.00 | Semestral |
| 3 año | Accionistas | Maximizar ganancias a través de una gestión eficiente | revisándolo diariamente con reportes (Creación de macro) | S/ 500.00 | 1 | S/ 500.00 | Anual |
| | | | Reducir % de merma con asesorías de especialistas | S/ 2000.00 | 1 | S/ 2000.00 | Anual |
| | | | Reportes integrales trimestrales | S/ 0.00 | 4 | S/ 0.00 | Anual |
| Costo Total | | | | | | S/ 7740.00 | |

Fuente: Elaboración Propia

Análisis del presupuesto

En el primer año, respecto al clima laboral se implementarán actividades de diversión acompañado por un pequeño compartir para fomentar la integración entre los trabajadores. El costo de esta actividad es de S/ 100 y están incluidos el costo de las bebidas, alimentos y los materiales para los juegos de integración. Por otro lado, se festejarán los cumpleaños de los

trabajadores con la compra de una torta y gaseosas para compartir el onomástico de los colaboradores. Asimismo, con la finalidad de mantener a los trabajadores motivados se utilizará el horario de los viernes de verano, para que los colaboradores puedan disfrutar del fin de semana en familia.

Por otro lado, para fomentar una imagen positiva de *Cafru-it* y generar un impacto positivo en la sociedad, el foco de la publicidad en redes sociales el primer año será dirigido a temas que incentiven el reciclaje de botellas de vidrio y publicaciones sobre salud y las últimas tendencias en productos naturales. Esto para crear recordación de marca y aumentar seguidores activos de la página. El costo de esta actividad es de 10 soles en publicidad de anuncios de Facebook, por lo que, en total en publicidades se gastarán 120 soles.

En el segundo año, para incrementar la eficiencia de nuestros trabajadores se empezarán con capacitaciones técnicas al personal administrativo con cursos *online* que ofrecen diferentes plataformas. De esta manera mantenemos al personal administrativo actualizado y comprometido con la empresa. Asimismo, se contratará un especialista que asesore en la implementación de una cultura organizacional y prepare un manual de ética para la empresa. Por su parte, con relación a los proveedores de *Cafru-it*, se organizarán dos cena cada año para poder fortalecer el vínculo y poder cimentar las bases para una sólida relación a largo plazo.

Finalmente, **en el tercer año**, con la intención de atender de manera más específica los intereses de los accionistas, se iniciará la creación de una macro que permita obtener reportes diarios de

los costos y para que se pueda actuar de manera inmediata en el objetivo de mantener el costo unitario en los promedios requeridos con el fin de ofrecer la máxima utilidad a los inversores. Alineados a la maximización de los recursos, se contratará un especialista que brinde asesorías sobre el proceso de producción para obtener una reducción de los porcentajes de merma. Por último, con la finalidad de transmitir la mayor confianza a los accionistas e involucrarlos en el andamiaje de la empresa se enviarán reportes detallados trimestrales a todos los que participen.

4.6. Plan financiero

4.6.1. Identificación y justificación de ingresos y egresos

Ingresos

Como ya se había explicado en la proyección de ventas, para la proyección de los ingresos de la empresa ***Cafru-it*** se han considerado 3 variables importantes, primero, el crecimiento natural que sufre toda empresa en sus primeros meses, en este caso, se ha considerado hasta el mes 6, luego de ello, en los meses 7, 8 y 9, considerados como meses de invierno, debido a la estacionalidad del producto, se ha incrementado en un 40% durante esa temporada. También, debido a los planes del gobierno por mejorar la productividad del café, estiman que en los próximos años se incrementará en 10% las ventas de café. Por otro lado, el precio del principal insumo, el café, se verá incrementado en los próximos años, por lo que se espera que los precios de ***Cafru-it*** se incrementen en igual proporción, en este caso, en 6%. Con esta información se realizaron las proyecciones de las ventas cuyos resultados totales se detallan a continuación:

Tabla 102.***Pronóstico de ventas anuales - en unidades***

| Presentaciones | Año 1 | Año 2 | Año 3 |
|-----------------------|--------------|--------------|--------------|
| Naranja 250 ml | 1766 | 2778 | 3075 |
| Durazno 250 m | 998 | 1518 | 1668 |
| Mango 250 ml | 3556 | 5748 | 6336 |
| Pack 3 sabores 100 ml | 1681 | 2574 | 2865 |

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 103.***Pronóstico de ventas anuales - precios***

| Presentaciones | Año 1 | Año 2 | Año 3 |
|-----------------------|--------------|--------------|--------------|
| Naranja 250 ml | S/ 15.00 | S/ 15.90 | S/ 16.85 |
| Durazno 250 m | S/ 15.00 | S/ 15.90 | S/ 16.85 |
| Mango 250 ml | S/ 15.00 | S/ 15.90 | S/ 16.85 |
| Pack 3 sabores 100 ml | S/ 20.00 | S/ 21.20 | S/ 22.47 |

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 104.***Pronóstico de ventas anuales - en soles***

| Presentaciones | Año 1 | Año 2 | Año 3 |
|-----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Naranja 250 ml | S/ 26,490.00 | S/ 44,170.20 | S/ 51,826.05 |
| Durazno 250 m | S/ 14,970.00 | S/ 24,136.20 | S/ 28,112.47 |
| Mango 250 ml | S/ 53,340.00 | S/ 91,393.20 | S/ 106,786.94 |
| Pack 3 sabores 100 ml | S/ 33,620.00 | S/ 54,568.80 | S/ 64,382.28 |
| Ventas Totales | S/ 128,420.00 | S/ 214,268.40 | S/ 251,107.75 |

Fuente: Elaboración Propia

Por otro lado, como otra fuente de ingresos, *Cafru-it* tiene el ingreso por el servicio de *delivery*, por el cual cobra un importe de S/ 3.00 por entrega. Además, solo se consideran las ventas que se realizan por redes sociales, ya que solo estas requieren de dicho servicio.

| | | |
|--------------------|----|------|
| Precio de Delivery | S/ | 3.00 |
|--------------------|----|------|

Las ventas por *delivery* correspondientes al año 1 se detallan a continuación:

Tabla 105.

Pronóstico de ventas por redes sociales del primer año - en unidades

| Nombre del Producto | Mes 25 | Mes 26 | Mes 27 | Mes 28 | Mes 29 | Mes 30 | Mes 31 | Mes 32 | Mes 33 | Mes 34 | Mes 35 | Mes 36 |
|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Naranja 250 ml | 10 | 18 | 31 | 55 | 97 | 170 | 194 | 195 | 197 | 176 | 177 | 179 |
| Durazno 250 ml | 8 | 14 | 22 | 36 | 58 | 93 | 107 | 108 | 109 | 97 | 98 | 98 |
| Mango 250 ml | 11 | 22 | 44 | 88 | 177 | 353 | 403 | 406 | 409 | 365 | 368 | 372 |
| Pack de 3 sabores | 15 | 25 | 39 | 62 | 98 | 156 | 178 | 180 | 182 | 162 | 164 | 166 |

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 106.

Pronóstico de ingresos por delivery del primer año - en soles

| Nombre del Producto | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 | Mes 7 | Mes 8 | Mes 9 | Mes 10 | Mes 11 | Mes 12 |
|---------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Naranja 250 ml | S/ 30.00 | S/ 54.00 | S/ 93.00 | S/ 165.00 | S/ 291.00 | S/ 510.00 | S/ 582.00 | S/ 585.00 | S/ 591.00 | S/ 528.00 | S/ 531.00 | S/ 537.00 |
| Durazno 250 ml | S/ 24.00 | S/ 42.00 | S/ 66.00 | S/ 108.00 | S/ 174.00 | S/ 279.00 | S/ 321.00 | S/ 324.00 | S/ 327.00 | S/ 291.00 | S/ 294.00 | S/ 294.00 |
| Mango 250 ml | S/ 33.00 | S/ 66.00 | S/ 132.00 | S/ 264.00 | S/ 531.00 | S/ 1059.00 | S/ 1209.00 | S/ 1218.00 | S/ 1227.00 | S/ 1095.00 | S/ 1104.00 | S/ 1116.00 |
| Pack de 3 sabores | S/ 45.00 | S/ 75.00 | S/ 117.00 | S/ 186.00 | S/ 294.00 | S/ 468.00 | S/ 534.00 | S/ 540.00 | S/ 546.00 | S/ 486.00 | S/ 492.00 | S/ 498.00 |
| Total | S/ 132.00 | S/ 237.00 | S/ 408.00 | S/ 723.00 | S/ 1290.00 | S/ 2316.00 | S/ 2646.00 | S/ 2667.00 | S/ 2691.00 | S/ 2400.00 | S/ 2421.00 | S/ 2445.00 |

Fuente: Elaboración Propia

A continuación se presenta el pronóstico de ingresos anuales por el concepto de *delivery*:

Tabla 107.

Pronóstico de ventas anuales por redes sociales - en unidades

| Presentaciones | Año 1 | Año 2 | Año 3 |
|-----------------------|-------|-------|-------|
| Naranja 250 ml | 1499 | 2360 | 2611 |
| Durazno 250 m | 848 | 1290 | 1417 |
| Mango 250 ml | 3018 | 4879 | 5380 |
| Pack 3 sabores 100 ml | 1427 | 2185 | 2432 |

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 108.

Pronóstico de ingresos anuales por delivery - en soles

| Presentaciones | Año 1 | | Año 2 | | Año 3 | |
|-----------------------|-----------|------------------|-----------|------------------|-----------|------------------|
| Naranja 250 ml | S/ | 4497.00 | S/ | 7080.00 | S/ | 7833.00 |
| Durazno 250 m | S/ | 2544.00 | S/ | 3870.00 | S/ | 4251.00 |
| Mango 250 ml | S/ | 9054.00 | S/ | 14,637.00 | S/ | 16,140.00 |
| Pack 3 sabores 100 ml | S/ | 4281.00 | S/ | 6555.00 | S/ | 7296.00 |
| Ventas Totales | S/ | 20,376.00 | S/ | 32,142.00 | S/ | 35,520.00 |

Fuente: Elaboración Propia

Egresos

Con respecto a los egresos, el principal apartado que lo conforma es el pronóstico de la producción de los *Cafru-it*, y para ello se han considerado variaciones en el precio del insumo principal que es el café, debido a un incremento de 6% en los siguientes años.

Tabla 109.***Pronóstico de producción anual - en unidades***

| Presentaciones | Año 1 | Año 2 | Año 3 |
|-----------------------|--------------|--------------|--------------|
| Naranja 250 ml | 1798 | 2781 | 3079 |
| Durazno 250 m | 1015 | 1520 | 1670 |
| Mango 250 ml | 3622 | 5755 | 6343 |
| Pack 3 sabores 100 ml | 1710 | 2578 | 2868 |

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 110.***Costos unitarios anuales***

| Presentaciones | Año 1 | | Año 2 | | Año 3 | |
|-----------------------|--------------|------|--------------|------|--------------|------|
| Naranja 250 ml | S/ | 1.72 | S/ | 1.82 | S/ | 1.93 |
| Durazno 250 m | S/ | 2.09 | S/ | 2.21 | S/ | 2.35 |
| Mango 250 ml | S/ | 1.45 | S/ | 1.54 | S/ | 1.63 |
| Pack 3 sabores 100 ml | S/ | 2.71 | S/ | 2.88 | S/ | 3.05 |

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 111.***Pronóstico de producción anual - en soles***

| Presentaciones | Año 1 | | Año 2 | | Año 3 | |
|-----------------------|--------------|------------------|--------------|------------------|--------------|------------------|
| Naranja 250 ml | S/ | 3083.87 | S/ | 5056.06 | S/ | 5933.72 |
| Durazno 250 m | S/ | 2120.53 | S/ | 3366.10 | S/ | 3920.18 |
| Mango 250 ml | S/ | 5259.74 | S/ | 8858.64 | S/ | 10,349.57 |
| Pack 3 sabores 100 ml | S/ | 4638.99 | S/ | 7413.37 | S/ | 8742.14 |
| Ventas Totales | S/ | 15,103.12 | S/ | 24,694.17 | S/ | 28,945.61 |

Fuente: Elaboración Propia

Otro de los costos en los que incurre **Cafru-it** están relacionados con el servicio de *delivery* que ofrece, cuyo costo asciende a S/ 1.08.

| | | |
|--------------------|----|------|
| Costo por delivery | S/ | 1.08 |
|--------------------|----|------|

Las ventas por delivery correspondientes al año 1 se detallan a continuación:

Tabla 112.

Pronóstico de ventas por redes sociales del primer año - en unidades

| Nombre del Producto | Mes 25 | Mes 26 | Mes 27 | Mes 28 | Mes 29 | Mes 30 | Mes 31 | Mes 32 | Mes 33 | Mes 34 | Mes 35 | Mes 36 |
|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Naranja 250 ml | 10 | 18 | 31 | 55 | 97 | 170 | 194 | 195 | 197 | 176 | 177 | 179 |
| Durazno 250 ml | 8 | 14 | 22 | 36 | 58 | 93 | 107 | 108 | 109 | 97 | 98 | 98 |
| Mango 250 ml | 11 | 22 | 44 | 88 | 177 | 353 | 403 | 406 | 409 | 365 | 368 | 372 |
| Pack de 3 sabores | 15 | 25 | 39 | 62 | 98 | 156 | 178 | 180 | 182 | 162 | 164 | 166 |

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 113.

Pronóstico de costos por delivery del primer año - en soles

| Nombre del Producto | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 | Mes 7 | Mes 8 | Mes 9 | Mes 10 | Mes 11 | Mes 12 |
|---------------------|-----------------|-----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Naranja 250 ml | S/ 10.79 | S/ 19.42 | S/ 33.44 | S/ 59.34 | S/ 104.65 | S/ 183.40 | S/ 209.29 | S/ 210.37 | S/ 212.53 | S/ 189.87 | S/ 190.95 | S/ 193.11 |
| Durazno 250 ml | S/ 8.63 | S/ 15.10 | S/ 23.73 | S/ 38.84 | S/ 62.57 | S/ 100.33 | S/ 115.43 | S/ 116.51 | S/ 117.59 | S/ 104.65 | S/ 105.73 | S/ 105.73 |
| Mango 250 ml | S/ 11.87 | S/ 23.73 | S/ 47.47 | S/ 94.94 | S/ 190.95 | S/ 380.83 | S/ 434.77 | S/ 438.01 | S/ 441.24 | S/ 393.77 | S/ 397.01 | S/ 401.33 |
| Pack de 3 sabores | S/ 16.18 | S/ 26.97 | S/ 42.07 | S/ 66.89 | S/ 105.73 | S/ 168.30 | S/ 192.03 | S/ 194.19 | S/ 196.35 | S/ 174.77 | S/ 176.93 | S/ 179.09 |
| Total | S/ 47.47 | S/ 85.23 | S/ 146.72 | S/ 260.00 | S/ 463.90 | S/ 832.86 | S/ 951.53 | S/ 959.08 | S/ 967.71 | S/ 863.07 | S/ 870.62 | S/ 879.25 |

Fuente: Elaboración Propia

A continuación, se presenta el pronóstico de costos anuales por *delivery*:

Tabla 114.

Pronóstico de ventas anuales por redes sociales - en unidades

| Presentaciones | Año 1 | Año 2 | Año 3 |
|-----------------------|-------|-------|-------|
| Naranja 250 ml | 1499 | 2360 | 2611 |
| Durazno 250 m | 848 | 1290 | 1417 |
| Mango 250 ml | 3018 | 4879 | 5380 |
| Pack 3 sabores 100 ml | 1427 | 2185 | 2432 |

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 115.

Pronóstico de costos anuales por delivery - en soles

| Presentaciones | Año 1 | | Año 2 | | Año 3 | |
|-----------------------|-----------|----------------|-----------|------------------|-----------|------------------|
| Naranja 250 ml | S/ | 1617.17 | S/ | 2546.04 | S/ | 2816.83 |
| Durazno 250 m | S/ | 914.85 | S/ | 1391.69 | S/ | 1528.70 |
| Mango 250 ml | S/ | 3255.91 | S/ | 5263.62 | S/ | 5804.11 |
| Pack 3 sabores 100 ml | S/ | 1539.49 | S/ | 2357.25 | S/ | 2623.72 |
| Ventas Totales | S/ | 7327.42 | S/ | 11,558.60 | S/ | 12,773.37 |

Fuente: Elaboración Propia

Por otro lado, forman parte de los egresos del flujo de caja de ***Cafru-it*** los gastos de administración y comercialización, los cuales están compuestos por sueldos y salarios, recibos por honorarios, gastos de marketing, gastos de responsabilidad social corporativa y gastos fijos de la operación. A continuación, se detallan los gastos mensuales correspondientes al primer año:

Tabla 116.***Gastos de administración y comercialización mensual del primer año - en soles***

| Gasto | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 | Mes 7 | Mes 8 | Mes 9 | Mes 10 | Mes 11 | Mes 12 |
|----------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Gastos fijos | S/ 1508.60 |
| Sueldos y Salarios | S/ 5398.33 |
| Recibo por Honorario | S/ 500.00 |
| Gastos de Marketing | S/ 1533.50 |
| Gastos de RSC | S/ 215.00 |
| Total | S/ 9155.43 |

Fuente: Elaboración Propia

A continuación se presentan los gastos anuales de administración y comercialización:

Tabla 117.***Gastos anuales de administración y comercialización - en soles***

| Gasto | Año 1 | | Año 2 | | Año 3 | |
|-----------------------|--------------|-------------------|--------------|-------------------|--------------|-------------------|
| Gastos fijos | S/ | 18,103.20 | S/ | 18,103.20 | S/ | 18,103.20 |
| Sueldos y Salarios | S/ | 64,780.00 | S/ | 67,380.00 | S/ | 87,240.00 |
| Recibo por Honorario | S/ | 6000.00 | S/ | 6000.00 | S/ | 6000.00 |
| Gastos de Marketing | S/ | 18,402.00 | S/ | 18,402.00 | S/ | 18,402.00 |
| Gastos de RSC | S/ | 2580.00 | S/ | 2580.00 | S/ | 2580.00 |
| Ventas Totales | S/ | 109,865.20 | S/ | 112,465.20 | S/ | 132,325.20 |

Fuente: Elaboración Propia

4.6.2. Inversiones

Como ya se había mencionado en el plan operacional, las inversiones están compuestas por aquellos activos que la empresa necesitará para iniciar sus operaciones; asimismo, como parte de las inversiones se encuentra el capital de trabajo, el que es igual a la suma de los flujos negativos resultantes en el flujo de caja, los cuales solo ocurren en los primeros 5 meses.

Cabe resaltar que debido a la vida útil duradera de los activos no se requiere de una sustitución o de la compra de nueva maquinaria.

Tabla 118.

Inversiones

| Detalle de las Inversiones | Año 0 | | Año 1 | | Año 2 | | Año 3 | | Total | |
|----------------------------|-----------|------------------|-----------|-------------|-----------|-------------|-----------|-------------|-----------|------------------|
| Equipo y Herramientas | S/ | 2756.90 | S/ | 0.00 | S/ | 0.00 | S/ | 0.00 | S/ | 2756.90 |
| Vehiculos y Transportes | S/ | 3400.00 | S/ | 0.00 | S/ | 0.00 | S/ | 0.00 | S/ | 3400.00 |
| Equipos Administrativos | S/ | 2258.00 | S/ | 0.00 | S/ | 0.00 | S/ | 0.00 | S/ | 2258.00 |
| Muebles y Enseres | S/ | 1299.00 | S/ | 0.00 | S/ | 0.00 | S/ | 0.00 | S/ | 1299.00 |
| Capital de trabajo | S/ | 19,822.14 | S/ | 0.00 | S/ | 0.00 | S/ | 0.00 | S/ | 19,822.14 |
| Total Inversiones | S/ | 29,536.04 | S/ | 0.00 | S/ | 0.00 | S/ | 0.00 | S/ | 29,536.04 |

Fuente: Elaboración Propia

Por otro lado, con respecto a la propiedad, planta y equipo, estos se deprecian según lo detalla la siguiente tabla, cuyos datos fueron recopilados de la información que SUNAT muestra en su página web.

Tabla 119.

Depreciación de la propiedad, planta y equipo

| Depreciación Anual | Años de Depreciación | | Año 1 | | Año 2 | | Año 3 |
|-----------------------------------|-----------------------------|-----------|----------------|-----------|----------------|-----------|----------------|
| Equipo y Herramientas | 10 | S/ | 275.69 | S/ | 275.69 | S/ | 275.69 |
| Vehículo y Transportes | 4 | S/ | 850.00 | S/ | 850.00 | S/ | 850.00 |
| Equipos Administrativos | 10 | S/ | 225.80 | S/ | 225.80 | S/ | 225.80 |
| Muebles y Enseres | 5 | S/ | 259.80 | S/ | 259.80 | S/ | 259.80 |
| Total Depreciación Anual | | S/ | 1611.29 | S/ | 1611.29 | S/ | 1611.29 |
| Total Depreciación Mensual | | S/ | 134.27 | S/ | 134.27 | S/ | 134.27 |

Fuente: Elaboración Propia

4.6.3. Estados financieros del proyecto

4.6.3.1. Estado de situación financiera

El Estado de Situación Financiera es aquel estado financiero que informa a una fecha determinada la situación financiera de la compañía, cuya estructura la componen los activos, pasivos y el patrimonio. Este estado es de suma importancia para los distintos *stakeholders* interesados en la situación de la empresa, tales como la SUNAT, para saber si los impuestos están

calculados correctamente; las entidades financieras, para otorgar créditos en el caso de una solicitud; y a posibles accionistas, en el caso de que quieran invertir en *Cafru-it*.

A continuación se presentan los Estados de Situación Financiera de los 3 años en análisis para *Cafru-it*:

Tabla 120.

Estado de Situación Financiera - Año 1

| Cafru-it Perú | | | | | |
|---------------------------------------|----|------------------|----------------------------------|----|------------------|
| Estado de Situación Financiera | | | | | |
| Ejercicio 20X1 | | | | | |
| Expresado en Soles | | | | | |
| ACTIVOS | | | PASIVOS | | |
| Activos Corrientes | | | Pasivos Corrientes | | |
| Efectivo y Equivalente de efectivo | S/ | 36,322.40 | Tributos por pagar | S/ | 13,004.05 |
| Mercaderías | S/ | 264.92 | TOTAL PASIVOS | S/ | 13,004.05 |
| Total Activos Corrientes | S/ | 36,587.32 | | | |
| Activos No Corrientes | | | PATRIMONIO | | |
| Inmueble, Maquinaria y Equipo | S/ | 9713.90 | Capital Social | S/ | 29,536.04 |
| Depreciación Acumulada | S/ | (1611.29) | Resultados Acumulados | S/ | 2149.84 |
| Total Activos No Corrientes | S/ | 8102.61 | TOTAL PATRIMONIO | S/ | 31,685.88 |
| TOTAL ACTIVOS | S/ | 44,689.93 | TOTAL PASIVO + PATRIMONIO | S/ | 44,689.93 |

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 121.**Estado de Situación Financiera - Año 2**

| Cafru-it Perú | | | | | |
|---------------------------------------|-----------|-------------------|----------------------------------|-----------|-------------------|
| Estado de Situación Financiera | | | | | |
| Ejercicio 20X2 | | | | | |
| Expresado en Soles | | | | | |
| ACTIVOS | | | PASIVOS | | |
| Activos Corrientes | | | Pasivos Corrientes | | |
| Efectivo y Equivalente de efectivo | S/ | 121,010.78 | Tributos por pagar | S/ | 28,353.42 |
| Mercaderías | S/ | 297.08 | TOTAL PASIVOS | S/ | 28,353.42 |
| Total Activos Corrientes | S/ | 121,307.86 | | | |
| Activos No Corrientes | | | PATRIMONIO | | |
| Inmueble, Maquinaria y Equipo | S/ | 9713.90 | Capital Social | S/ | 29,536.04 |
| Depreciación Acumulada | S/ | (3222.58) | Resultados Acumulados | S/ | 69,909.72 |
| Total Activos No Corrientes | S/ | 6491.32 | TOTAL PATRIMONIO | S/ | 99,445.75 |
| TOTAL ACTIVOS | S/ | 127,799.18 | TOTAL PASIVO + PATRIMONIO | S/ | 127,799.18 |

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 122.**Estado de Situación Financiera - Año 3**

| Cafru-it Perú | | | | | |
|---------------------------------------|-----------|-------------------|----------------------------------|-----------|-------------------|
| Estado de Situación Financiera | | | | | |
| Ejercicio 20X3 | | | | | |
| Expresado en Soles | | | | | |
| ACTIVOS | | | PASIVOS | | |
| Activos Corrientes | | | Pasivos Corrientes | | |
| Efectivo y Equivalente de efectivo | S/ | 205,240.93 | Tributos por pagar | S/ | 32,746.55 |
| Mercaderías | S/ | 330.05 | TOTAL PASIVOS | S/ | 32,746.55 |
| Total Activos Corrientes | S/ | 205,570.98 | | | |
| Activos No Corrientes | | | PATRIMONIO | | |
| Inmueble, Maquinaria y Equipo | S/ | 9713.90 | Capital Social | S/ | 29,536.04 |
| Depreciación Acumulada | S/ | (4833.87) | Resultados Acumulados | S/ | 148,168.42 |
| Total Activos No Corrientes | S/ | 4880.03 | TOTAL PATRIMONIO | S/ | 177,704.46 |
| TOTAL ACTIVOS | S/ | 210,451.01 | TOTAL PASIVO + PATRIMONIO | S/ | 210,451.01 |

Fuente: Elaboración Propia

4.6.3.2. Estado de resultados integrales

Todas las empresas, independientemente de su tamaño, requieren tener conocimiento acerca del desempeño de sus operaciones, esto con el objetivo de conocer si están logrando resultados positivos, es decir, ganancias, o por el contrario, si sus resultados no son los más favorables y están sufriendo pérdidas. En vista de ello, los empresarios buscan tener información detallada que permita evidenciar su desempeño, y es ahí que surge el Estado de Resultados, o también

conocido como Estado de Ganancias y Pérdidas, que es aquel reporte financiero que brinda una visión panorámica de cuál ha sido el comportamiento de la compañía en un ejercicio indicado. Este reporte muestra de manera detallada las ventas y sus costos y en consecuencia el resultado de la operación de la compañía.

A continuación se presentan los Estados de Resultados de los 3 años en análisis para *Cafru-it*:

Tabla 123.

Estado de Resultados Integrales - Año 1

| Cafru-it Perú | | |
|--|----|--------------|
| Estado de Resultados Integrales | | |
| Ejercicio 20X1 | | |
| Expresado en Soles | | |
| Ventas | S/ | 128,420.00 |
| Costo de Ventas | S/ | (14,838.20) |
| Utilidad Bruta | S/ | 113,581.80 |
| Ingresos por delivery | S/ | 20,376.00 |
| Gastos por delivery | S/ | (7327.42) |
| Gastos de Administración y Ventas | S/ | (109,865.20) |
| Gastos por depreciación | S/ | (1611.29) |
| Utilidad Operativa | S/ | 15,153.89 |
| Gastos / Ingresos Financieros | S/ | 0.00 |
| Utilidad Antes de Impuesto a la Renta | S/ | 15,153.89 |
| Impuesto a la Renta (29.50%) | S/ | (4470.40) |
| Utilidad Neta | S/ | 10,683.49 |

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 124.***Estado de Resultados Integrales - Año 2***

| Cafru-it Perú | | |
|--|----|--------------|
| Estado de Resultados Integrales | | |
| Ejercicio 20X2 | | |
| Expresado en Soles | | |
| Ventas | S/ | 214,268.40 |
| Costo de Ventas | S/ | (24,662.01) |
| Utilidad Bruta | S/ | 189,606.39 |
| Ingresos por delivery | S/ | 32,142.00 |
| Gastos por delivery | S/ | (11,558.60) |
| Gastos de Administración y Ventas | S/ | (112,465.20) |
| Gastos por depreciación | S/ | (1611.29) |
| Utilidad Operativa | S/ | 96,113.30 |
| Gastos / Ingresos Financieros | S/ | 0.00 |
| Utilidad Antes de Impuesto a la Renta | S/ | 96,113.30 |
| Impuesto a la Renta (29.50%) | S/ | (28,353.42) |
| Utilidad Neta | S/ | 67,759.87 |

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 125.***Estado de Resultados Integrales - Año 3***

| Cafru-it Perú | | |
|--|----|--------------|
| Estado de Resultados Integrales | | |
| Ejercicio 20X3 | | |
| Expresado en Soles | | |
| Ventas | S/ | 251,107.75 |
| Costo de Ventas | S/ | (28,912.64) |
| Utilidad Bruta | S/ | 222,195.11 |
| Ingresos por delivery | S/ | 35,520.00 |
| Gastos por delivery | S/ | (12,773.37) |
| Gastos de Administración y Ventas | S/ | (132,325.20) |
| Gastos por depreciación | S/ | (1611.29) |
| Utilidad Operativa | S/ | 111,005.25 |
| Gastos / Ingresos Financieros | S/ | 0.00 |
| Utilidad Antes de Impuesto a la Renta | S/ | 111,005.25 |
| Impuesto a la Renta (29.50%) | S/ | (32,746.55) |
| Utilidad Neta | S/ | 78,258.70 |

Fuente: Elaboración Propia

4.6.3.3. Flujo de caja mensual a 3 años

El flujo de caja se refiere a todos los ingresos y salidas de dinero que tiene una empresa debido a sus actividades ordinarias. Estos flujos facilitan información sobre la capacidad de la empresa para pagar sus deudas, además, es considerada una buena herramienta que mide el nivel de liquidez de una compañía.

A continuación se presenta el flujo de caja detallado correspondiente al primer año de operaciones de *Cafru-it*, así como los flujos anuales de los 2 años siguientes:

Tabla 126.

Flujo de caja normal - Año 1

| Flujo de Caja Normal | AÑO 0 | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 | Mes 7 | Mes 8 | Mes 9 | Mes 10 | Mes 11 | Mes 12 |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|------------|
| Ingresos de la Operación | S/ 885.00 | S/ 1525.00 | S/ 2645.00 | S/ 4625.00 | S/ 8170.00 | S/14,570.00 | S/16,635.00 | S/16,765.00 | S/16,910.00 | S/15,085.00 | S/15,230.00 | S/15,375.00 | |
| Ingresos por delivery | S/ 132.00 | S/ 237.00 | S/ 408.00 | S/ 723.00 | S/ 1290.00 | S/ 2316.00 | S/ 2646.00 | S/ 2667.00 | S/ 2691.00 | S/ 2400.00 | S/ 2421.00 | S/ 2445.00 | |
| Gastos de la Operación | S/ (127.84) | S/ (193.21) | S/ (341.36) | S/ (581.80) | S/(1012.76) | S/(1787.89) | S/(1948.73) | S/(1932.24) | S/(1945.83) | S/(1706.45) | S/(1752.55) | S/(1772.47) | |
| Gastos por delivery | S/ (47.47) | S/ (85.23) | S/ (146.72) | S/ (260.00) | S/ (463.90) | S/ (832.86) | S/ (951.53) | S/ (959.08) | S/ (967.71) | S/ (863.07) | S/ (870.62) | S/ (879.25) | |
| Gastos de Administración y Comercialización | S/(9155.43) | |
| Depreciación | S/ (134.27) | |
| Utilidad o Pérdida Antes de Impuesto | S/(8448.01) | S/(7806.14) | S/(6724.78) | S/(4783.51) | S/(1306.36) | S/ 4975.54 | S/ 7091.03 | S/ 7250.97 | S/ 7397.75 | S/ 5625.78 | S/ 5738.13 | S/ 5878.58 | |
| Impuesto a la Renta (29.5%) | S/ 2492.16 | S/ 2302.81 | S/ 1983.81 | S/ 1411.14 | S/ 385.38 | S/(1467.79) | S/(2091.85) | S/(2139.04) | S/(2182.34) | S/(1659.60) | S/(1692.75) | S/(1734.18) | |
| Utilidad Neta | S/(5955.85) | S/(5503.33) | S/(4740.97) | S/(3372.37) | S/ (920.99) | S/ 3507.76 | S/ 4999.18 | S/ 5111.93 | S/ 5215.41 | S/ 3966.17 | S/ 4045.38 | S/ 4144.40 | |
| Depreciación | S/ 134.27 | |
| Inversiones | S/ 29,536.04 | | | | | | | | | | | | |
| FLUJO DE CAJA | S/(29,536.04) | S/(5821.57) | S/(5369.06) | S/(4606.70) | S/(3238.10) | S/ (786.71) | S/ 3642.03 | S/ 5133.45 | S/ 5246.21 | S/ 5349.69 | S/ 4100.45 | S/ 4179.65 | S/ 4278.67 |
| FLUJO DE CAJA ACUMULADO | S/(35,357.61) | S/(40,726.67) | S/(45,333.37) | S/(48,571.47) | S/(49,358.18) | S/(45,716.15) | S/(40,582.69) | S/(35,336.49) | S/(29,986.80) | S/(25,886.35) | S/(21,706.70) | S/(17,428.03) | |

Fuente: Elaboración Propia

Capital de Trabajo

-S/ 19,822.14

Tabla 127.**Flujo de caja normal**

| Flujo de Caja (Escenario Normal) | AÑO 0 | | AÑO 1 | | AÑO 2 | | AÑO 3 | |
|---|--------------|--------------------|--------------|--------------------|--------------|------------------|--------------|-------------------|
| Ingresos de la Operación | S/ | 128,420.00 | S/ | 214,268.40 | S/ | 251,107.75 | | |
| Ingresos por delivery | S/ | 20,376.00 | S/ | 32,142.00 | S/ | 35,520.00 | | |
| Gastos de la Operación | S/ | (15,103.12) | S/ | (24,694.17) | S/ | (28,945.61) | | |
| Gastos por delivery | S/ | (7327.42) | S/ | (11,558.60) | S/ | (12,773.37) | | |
| Gastos de Administración y Comercialización | S/ | (109,865.20) | S/ | (112,465.20) | S/ | (132,325.20) | | |
| Depreciación | S/ | (1611.29) | S/ | (1611.29) | S/ | (1611.29) | | |
| Utilidad o Pérdida Antes de Impuesto | S/ | 14,888.97 | S/ | 96,081.14 | S/ | 110,972.28 | | |
| Impuesto a la Renta (29.5%) | S/ | (4392.25) | S/ | (28,343.93) | S/ | (32,736.82) | | |
| Utilidad Neta | S/ | 10,496.72 | S/ | 67,737.20 | S/ | 78,235.46 | | |
| Depreciación | S/ | 1611.29 | S/ | 1611.29 | S/ | 1611.29 | | |
| Inversiones | S/ | 29,536.04 | S/ | 0.00 | S/ | 0.00 | | |
| FLUJO DE CAJA | S/ | (29,536.04) | S/ | 12,108.01 | S/ | 69,348.49 | S/ | 79,846.75 |
| FLUJO DE CAJA ACUMULADO | | | S/ | (17,428.03) | S/ | 51,920.46 | S/ | 131,767.21 |

Fuente: Elaboración Propia

| | | |
|------------|----|-----------|
| VAN | S/ | 85,339.63 |
| TIR | | 112 % |

Escenario Optimista

En el escenario optimista se considera que las ventas crecerán en un 20%, por lo contrario, los costos y gastos disminuirán en un 5%. Nuestras proyecciones a futuro tienen base en nuestro juicio profesional y la situación económica del Perú que sigue en constante crecimiento según la

Cámara de Comercio de Lima (CCL) que asegura un 3.7% pese a los problemas externos y la baja inversión pública. Además, la tendencia en el país es el consumo de productos saludables lo que nos da ventaja al caracterizarnos por un producto natural que reduce el consumo de azúcar. Por otro lado, el aumento del PBI per cápita según el diario gestión crece 5% anual y nos indica que a futuro habrá un incremento en el nivel socio económico de las personas, que son el público objetivo. Asimismo, cabe mencionar que la reducción de los costos se dará por alianzas con los proveedores y las economías de escala que tendremos por la curva de aprendizaje y la mayor producción. Por ello, en este escenario optimista consideremos que hay indicadores que nos permiten pronosticar una aumento de ventas en 20% que se refleja en un incremento del TIR a 199%.

Tabla 128.

Escenario optimista

| | |
|--------|------|
| Ventas | 20 % |
| Costos | -5 % |

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 129.

Flujo de caja optimista

| Flujo de Caja (Escenario Optimista) | AÑO 0 | | AÑO 1 | | AÑO 2 | | AÑO 3 | |
|---|-----------|--------------------|--------------|------------------|--------------|-------------------|--------------|-------------------|
| Ingresos de la Operación | S/ | | 154,104.00 | S/ | 257,122.08 | S/ | 301,329.30 | |
| Ingresos por delivery | S/ | | 24,451.20 | S/ | 38,570.40 | S/ | 42,624.00 | |
| Gastos de la Operación | S/ | | (14,347.96) | S/ | (23,459.46) | S/ | (27,498.33) | |
| Gastos por delivery | S/ | | (6961.05) | S/ | (10,980.67) | S/ | (12,134.70) | |
| Gastos de Administración y Comercialización | S/ | | (104,371.94) | S/ | (106,841.94) | S/ | (125,708.94) | |
| Depreciación | S/ | | (1530.73) | S/ | (1530.73) | S/ | (1530.73) | |
| Utilidad o Pérdida Antes de Impuesto | S/ | | 51,343.52 | S/ | 152,879.68 | S/ | 177,080.60 | |
| Impuesto a la Renta (29.5%) | S/ | | (15,146.34) | S/ | (45,099.51) | S/ | (52,238.78) | |
| Utilidad Neta | S/ | | 36,197.18 | S/ | 107,780.17 | S/ | 124,841.83 | |
| Depreciación | S/ | | 1530.73 | S/ | 1530.73 | S/ | 1530.73 | |
| Inversiones | S/ | 29,536.04 | S/ | 0.00 | S/ | 0.00 | S/ | 0.00 |
| FLUJO DE CAJA | S/ | (29,536.04) | S/ | 37,727.91 | S/ | 109,310.90 | S/ | 126,372.55 |
| FLUJO DE CAJA ACUMULADO | | | S/ | 8191.87 | S/ | 117,502.77 | S/ | 243,875.32 |

Fuente: Elaboración Propia

| | | |
|------------|----|------------|
| VAN | S/ | 168,048.66 |
| TIR | | 199 % |

Escenario Pesimista

En esta situación, se considera una reducción de las ventas en un 5% y un aumento de los costos de 5%. Para las siguientes estimaciones se ha tomado como base el escenario normal y se han

analizado las noticias del macro entorno en el cual se encuentra la región Sudamérica y respecto al micro entorno en dos factores: la inestabilidad política del país y los nuevos competidores. En referencia a la región, los acontecimientos políticos que vive Sudamérica tienen un impacto negativo en la economía y la inversión extranjera que se reduce por causa de los disturbios. Por el contexto de crisis en los diferentes países vecinos de Perú se presenta una posible disminución de la inversión que a su vez afecta la economía, ya que se generan menores oportunidades de negocio. En el micro entorno se presenta la posible entrada de nuevos competidores al mercado que nos afectaría en el porcentaje de ventas, sin embargo por ser los primeros en el mercado mantendríamos una ventaja. La inestabilidad política luego del cierre del congreso y las futuras elecciones en 2020. Este escenario es conservador por la posible reacción de la población a la crisis política en un sentido general de austeridad por la incertidumbre y la aparición de la competencia. Por ello, tomamos porcentajes muy desfavorables bajo este escenario, así de reflejarlo de manera significativa en nuestros flujos. En el análisis negativo de nuestro proyecto obtenemos un TIR de 79%

Tabla 130.

Escenario pesimista

| | |
|--------|------|
| Ventas | -5 % |
| Costos | 5 % |

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 131.

Flujo de caja pesimista

| Flujo de Caja (Escenario Pesimista) | AÑO 0 | | AÑO 1 | | AÑO 2 | | AÑO 3 | |
|---|-----------|--------------------|--------------|--------------------|--------------|------------------|--------------|------------------|
| Ingresos de la Operación | S/ | | 121,999.00 | S/ | 203,554.98 | S/ | 238,552.36 | |
| Ingresos por delivery | S/ | | 19,357.20 | S/ | 30,534.90 | S/ | 33,744.00 | |
| Gastos de la Operación | S/ | | (15,858.27) | S/ | (25,928.88) | S/ | (30,392.89) | |
| Gastos por delivery | S/ | | (7693.79) | S/ | (12,136.53) | S/ | (13,412.03) | |
| Gastos de Administración y Comercialización | S/ | | (115,358.46) | S/ | (118,088.46) | S/ | (138,941.46) | |
| Depreciación | S/ | | (1691.85) | S/ | (1691.85) | S/ | (1691.85) | |
| Utilidad Antes de Impuesto | S/ | | 753.82 | S/ | 76,244.15 | S/ | 87,858.12 | |
| Impuesto a la Renta (28%) | S/ | | (222.38) | S/ | (22,492.02) | S/ | (25,918.15) | |
| Utilidad Neta | S/ | | 531.44 | S/ | 53,752.13 | S/ | 61,939.98 | |
| Depreciación | S/ | | 1691.85 | S/ | 1691.85 | S/ | 1691.85 | |
| Inversiones | S/ | 29,536.04 | S/ | 0.00 | S/ | 0.00 | S/ | 0.00 |
| FLUJO DE CAJA | S/ | (29,536.04) | S/ | 2223.30 | S/ | 55,443.98 | S/ | 63,631.83 |
| FLUJO DE CAJA ACUMULADO | | | S/ | (27,312.74) | S/ | 28,131.24 | S/ | 91,763.07 |

Fuente: Elaboración Propia

| | | |
|------------|----|-----------|
| VAN | S/ | 55,702.28 |
| TIR | | 79 % |

4.6.3.4. Cálculo mensual del capital de trabajo

Se define al capital de trabajo como aquellos recursos que la entidad requiere para poder operar, y para poder cubrir sus necesidades de insumos, mano de obra, entre otros que deberán estar disponibles en el corto plazo para realizar sus actividades. Para *Cafru-it*, el capital de trabajo está compuesto por aquellos meses en los que la empresa no tendrá liquidez, pues debido a su reciente ingreso al mercado, la demanda no compensará los gastos fijos del mes 1 al mes 5, cuya suma total sería de S/ 19,822.14 y se detalla en el siguiente cuadro:

Tabla 132.

Capital de trabajo neto

| | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Total |
|--------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-------------|----------------|
| Capital de Trabajo | S/ (5821.57) | S/ (5369.06) | S/ (4606.70) | S/ (3238.10) | S/ (786.71) | S/ (19,822.14) |

Fuente: Elaboración Propia

4.6.4. Indicadores financieros

4.6.4.1. VAN, TIR, EBITDA, margen bruto, margen cero, punto de equilibrio, periodo de recuperación de la inversión (PRI)

- COK

El Costo de Oportunidad de Capital (COK), es el rendimiento esperado por parte de los accionistas de una mejor alternativa de inversión con igual riesgo. Para hallar este valor, se

obtuvieron datos del BCR, así como información recopilada del Diario Gestión y de S&P 500 (SXP), que es un indicador que considera la situación real del mercado.

Fórmula:

$$\text{COK} = \text{Rf} + \mathbf{b} \times (\text{Rm} - \text{Rf}) + \text{Rp}$$

| Tasa libre de riesgo | Beta desapalancado | (Rendimiento de mercado - Tasa libre de riesgo) | Riesgo país |
|----------------------|--------------------|---|-------------|
| 1.89 % | 1 | (14.29% - 1.89%) | 0.96 % |

- *Tasa libre de riesgo:* Es la tasa del rendimiento de los bonos del tesoro americano. Es de 1.89% según el resumen informativo del BCR.
- *Beta:* Es la sensibilidad de la empresa respecto al riesgo. Damodaran calcula Betas para diversos sectores, en este caso, se usó el Beta de refrescos de 1 y no se utilizará un Beta apalancado porque la empresa no cuenta con deuda.
- *Rentabilidad de mercado:* Es la rentabilidad el índice S&P 500 de Estados Unidos, una variable que se suele utilizar para este indicador. Es de 14.29% (Bloomberg, 2019).
- *Riesgo país:* Es el riesgo de operar dentro del territorio nacional. Según el banco JP Morgan, el riesgo de Perú es de 0.96% (Gestión, 2019).

De los cálculos realizados, se obtuvo que la rentabilidad mínima exigida por parte de los inversores es de 15.25% para este sector empresarial.

- VAN

El Valor Actual Neto es un criterio de inversión que permite conocer cuánto se va a ganar o perder en una inversión. El VAN sirve para decidir si las inversiones son efectuales en base a los siguiente criterios de decisión:

- $VAN > 0$: El valor actualizado de los cobro y pagos futuros de la inversión, a la tasa de descuento elegida generará beneficios.
- $VAN = 0$: El proyecto de inversión no generará ni beneficios ni pérdidas, siendo su realización, en principio, indiferente.
- $VAN < 0$: El proyecto de inversión generará pérdidas, por lo que deberá ser rechazado.

Para *Cafru-it*, el VAN que se obtuvo de los flujos de caja normal asciende a S/ 85,339.63, lo que indica que la inversión generará beneficios en el tiempo, por lo que sería apropiado invertir en la empresa.

- TIR

El TIR es igual a la tasa de interés o de rentabilidad que genera un proyecto, cuya función es medir la rentabilidad de una inversión en un proyecto, además, sirve como herramienta complementaria del Valor Actual Neto (VAN). Es importante mencionar que muchas de las empresas solo utilizan el VAN como único indicador determinativo de una inversión; sin

embargo, es necesario tomar en cuenta la Tasa Interna de Retorno, pues reforzará la decisión que se podría tomar con el indicado antes mencionado.

Para *Cafru-it*, en un escenario normal la TIR asciende a 112%, indicador que refuerza la decisión de invertir en *Cafru-it* por su rentabilidad.

- EBITDA

El EBITDA es un indicador financiero que refleja la rentabilidad de la empresa, este se utiliza frecuentemente para valorar la capacidad de generar beneficios de una compañía, en base únicamente de su actividad productiva. Su cálculo es igual a:

$$\text{EBITDA} = \text{Ventas} - \text{Costo de ventas} - \text{Costos generales de administración}$$

$$\text{EBITDA (1)} = 128,420.00 - 14,838.20 - 96,816.62$$

$$\text{EBITDA (1)} = 16,765.18$$

Para *Cafru-it*, el EBITDA del primer año asciende a S/ 16,765.18, este sería la capacidad de la empresa de generar beneficios.

- Margen bruto

El margen bruto es igual a la diferencia entre los ingresos y los costos del giro de la operación de la empresa dividido por los ingresos, este es expresado en porcentaje.

$$\text{Margen bruto (1)} = (128,420.00 - 14,838.20) / 128,420.00$$

$$\text{Margen bruto (1)} = 88.45\%$$

Esto quiere decir que para *Cafru-it* las ganancias que resultan de considerar solo las partidas de operación asciende a 88.45% del total de ventas.

- Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI)

El Periodo de Recuperación de la Inversión es aquel indicador que mide en cuanto tiempo se recuperará el total de la inversión a valor presente. Su cálculo es igual a:

$$\text{PRI} = a + ((b - c) / d)$$

Donde:

a: Año inmediato anterior en que se recupera la inversión.

b: Inversión inicial.

c: Flujo de Efectivo Acumulado del año inmediato anterior en el que se recupera la inversión.

d: Flujo de efectivo del año en el que se recupera la inversión.

Tabla 133.

Cálculo de Periodo de Recuperación de la Inversión

| | | |
|---|----|-------------|
| Año inmediato anterior en que se recupera la inversión | | 1 |
| Inversión inicial | S/ | 29,536.04 |
| Flujo de Efectivo Acumulado del año inmediato anterior en el que se recupera la inversión | S/ | 12,108.01 |
| Flujo de efectivo del año en el que se recupera la inversión | S/ | 69,348.49 |
| PRI (años) | | 1.25 |
| PRI (meses) | | 3.02 |
| PRI (día) | | 0.47 |

Fuente: Elaboración Propia

Para *Cafru-it*, el periodo de recuperación de la inversión es igual a aproximadamente 1 año y 3 meses, esto quiere decir que los inversionistas recuperarán su inversión a inicios del segundo año de operación.

4.6.5. Análisis de los estados financieros

Tabla 134.

Ratios financieros de liquidez

| Liquidez | Año 1 | Año 2 | Año 3 |
|----------------------|---------|---------|---------|
| Corriente Circulante | 2.81 | 4.28 | 6.28 |
| Prueba Ácida | 2.79 | 4.27 | 6.27 |
| Capital Trabajo Neto | 18.36 % | 43.38 % | 68.82 % |

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 135.

Ratios financieros de apalancamiento

| Apalancamiento | Año 1 | Año 2 | Año 3 |
|---------------------------|-------|-------|-------|
| Multiplicador del Capital | 1.41 | 1.29 | 1.18 |

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 136.

Ratios financieros de actividad

| Actividad | Año 1 | Año 2 | Año 3 |
|---------------------|-------|-------|-------|
| Rotación de activos | 2.87 | 1.68 | 1.19 |

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 137.***Ratios financieros de rentabilidad***

| Rentabilidad | Año 1 | Año 2 | Año 3 |
|--------------------------|--------------|--------------|--------------|
| Utilidad Bruta | 88.45 % | 88.49 % | 88.49 % |
| EBIT | 11.80 % | 44.86 % | 44.21 % |
| Utilidad Neta | 8.32 % | 31.62 % | 31.17 % |
| Poder Adquisitivo Básico | 33.91 % | 75.21 % | 52.75 % |
| ROA | 23.91 % | 53.02 % | 37.19 % |
| ROE | 33.72 % | 68.14 % | 44.04 % |
| Análisis Dupont | 33.72 % | 68.14 % | 44.04 % |

Fuente: Elaboración Propia

4.7. Financiamiento

4.7.1. Identificación y justificación de modelos de financiación propuestos

Existen distintos métodos de financiación, los cuales son un elemento fundamental para el desarrollo del negocio. Debido a que *Cafru-it* se encuentra en la etapa de emprendedor naciente, según la figura 115, y además, debido al rápido retorno de la inversión (6.59 meses aproximadamente), según los flujos antes desarrollados y del poco capital social que será requerido (S/ 29,536.04), se recurrirá a la autofinanciación, es decir a la financiación mediante aporte de los fundadores de la empresa. Este tipo de financiamiento permite a los socios mantener el 100% del control de la compañía, asimismo, permite a la empresa evitar gastos financieros por el concepto de intereses, en el caso de que se hubiera optado por un préstamo. También, este tipo de financiamiento mejora la solvencia de la compañía, ya que con mayores fondos propios, la entidad será más fiable ante potenciales acreedores.

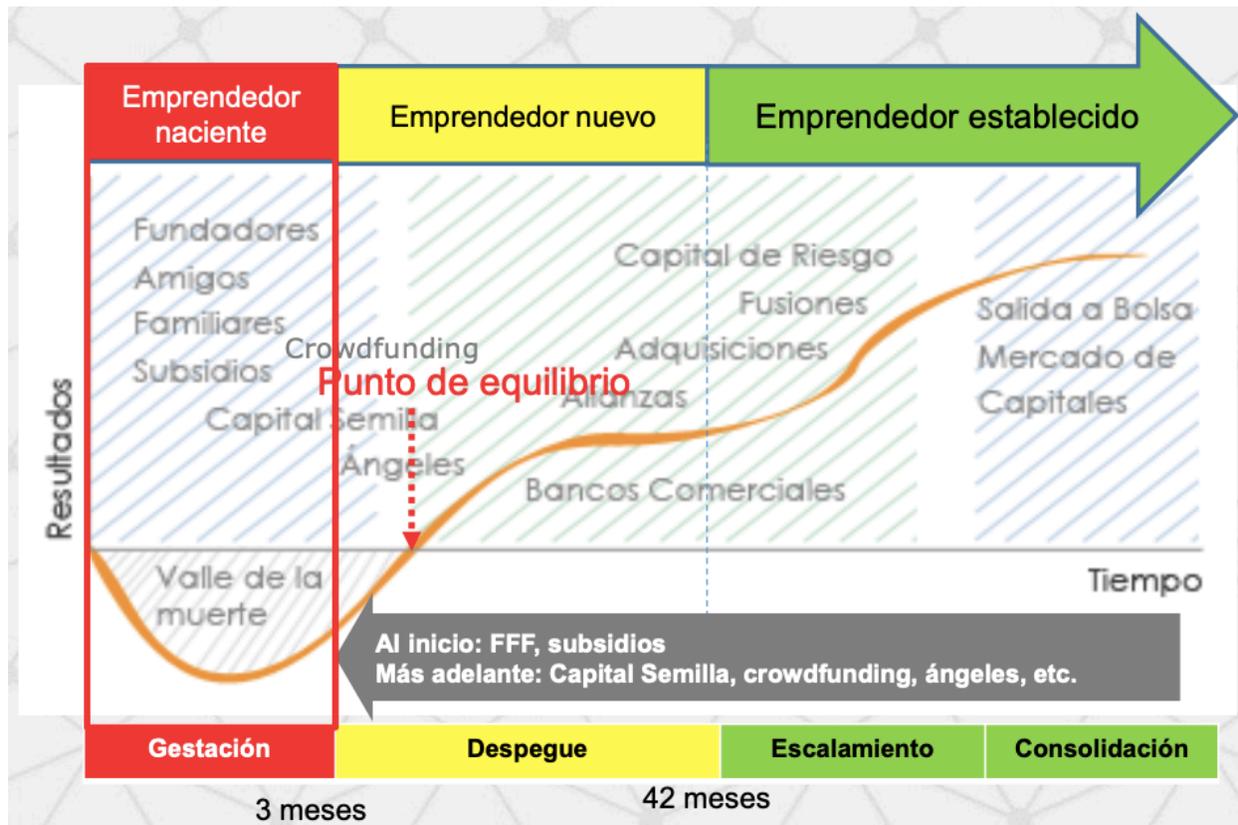


Figura 115. Financiamiento por etapas

Fuente: Global Entrepreneurship Monitor (2006)

El detalle del aporte que deberá realizar cada uno de los socios se especifica en la siguiente tabla:

Tabla 138.***Financiamiento propuesto***

| Accionista | Aporte | Capital Social | Participación |
|------------------------------------|---------------|-----------------------|----------------------|
| Avalos Acosta, Susan | Año 0 S/ | 5907.21 | 20 % |
| Castilla Bravo, Ethel | Año 0 S/ | 5907.21 | 20 % |
| Gutiérrez Cáceres, Luigi Valentino | Año 0 S/ | 5907.21 | 20 % |
| Huarcaya Acosta, Lizardo Giampier | Año 0 S/ | 5907.21 | 20 % |
| Quispe Chumpitaz, Elias Antonio | Año 0 S/ | 5907.21 | 20 % |
| Totales | S/ | 29,536.04 | 100 % |

Fuente: Elaboración Propia

4.7.2. Cálculo del valor del emprendimiento

Para hallar el valor de la empresa se partirá de la siguiente fórmula:

$$V = \left(\frac{F (1 + g)}{\frac{c + r - g}{e}} \right) + I$$

Figura 116. Fórmula del cálculo del valor del emprendimiento

Fuente: Emprendedores y negocios

De donde:

- V: Valor de la empresa
- F: Flujos promedios anuales
- g: Tasa de crecimiento (Porcentaje de crecimiento)

- c: Costos de capital
- r: Tasa libre de riesgo
- e: Valor actual
- I: Inversión de riesgo

Los datos son los que siguen en la siguiente tabla:

Tabla 139.

Cálculo del valor del emprendimiento

| | | |
|----------------------------|-----------|-------------------|
| Flujos promedio | S/ | 53,767.75 |
| % de crecimiento | | 10 % |
| Costos de capital | | 15.25 % |
| Tasa libre de riesgo | | 1.89 % |
| Inversión inicial | S/ | 29,536.04 |
| Valor de la empresa | S/ | 334,270.71 |

Fuente: Elaboración Propia

Los datos considerados en la Tabla 138, se tiene que los flujos promedios son iguales a S/ 53,767.75, cuyo cálculo se puede evidenciar como parte del plan financiero del presente proyecto. Por su parte, el porcentaje de crecimiento considerado se obtuvo del crecimiento esperado que tiene el sector del café según el Plan de Acción propuesto por MINAGRI. También, el cálculo del COK que se realizó en los análisis de los ratios financieros asciende a 15.25%. Finalmente, el valor de la inversión inicial asciende a S/ 29,536.04.

En base a los cálculos realizados, se obtiene que el valor de la empresa asciende a S/ 334,270.71, por lo que el emprendimiento podría ser vendido aproximadamente en ese valor. Cabe resaltar que no se está considerando el *know how* que se ha brindando para el presente proyecto.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- Según los resultados del concierge realizado durante cuatro semanas, podemos concluir que el canal de página web como medio de distribución para realizar ventas no resulta rentable. Si bien es posible incentivar la interacción de los usuarios en la página web a través de anuncios en *Facebook* e *Instagram* de manera que puedan concretar sus compras, consideramos que deberíamos enfocarnos más en realizar ventas en los otros canales y potenciarlos, ya que el público objetivo hace mayor uso de redes sociales para realizar compras por la facilidad de las plataformas y además prefieren hacer compras de manera presencial para que puedan observar personalmente todos los detalles del producto.
- Se puede concluir que el margen de ganancia por las ventas de ***Cafru-it*** es bastante elevado, ya que el costo de los insumos es bajo, al ser productos orgánicos y *eco-friendly*, como es el caso de las frutas y los envases. Además, como se mencionaron en estudios de Kantar, el consumidor de café está dispuesto a pagar por este producto incluso ante un incremento en su precio. Es por ello que entramos al mercado con un precio elevado, no solo teniendo en cuenta la posibilidad de los consumidores de pagar por ese precio, sino también por lo innovador del producto y el valor adicional que les ofrecemos que nos diferencian de los demás cafés.
- Si bien la página web no resulta ser un canal de distribución, consideramos que puede ser bien utilizado como un canal de difusión. Si bien podemos brindar información a los clientes a través de las redes sociales o a través de folletos que pueden ser entregados en las ferias

orgánicas, la información en la página web resulta ser más accesible, más rápido y más ordenada para visualizar, ya que es posible contar con varias pestañas donde se puede observar cada tema relacionado con *Cafru-it*.

- Adicionalmente, se recomienda potenciar el canal de ferias, ya que inicialmente se trabaja solo con una feria orgánica. Como se sabe, *Cafru-it* es un producto innovador y totalmente beneficioso para quien lo consume, por lo que consideramos que su presencia en las ferias orgánicas más concurridas de Lima puede ser un *plus* para su difusión.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGENCIA BLOOMBERG. (2019). Primeros productos de alianza Nestlé-Starbucks saldrán a venta. Setiembre 17, 2019 , de GESTIÓN. Sitio web: <https://gestion.pe/economia/empresas/primeros-productos-alianza-nestle-starbucks-saldran-venta-258658-noticia/>

ANDINA. (2019). CCL: inestabilidad política afecta dinámica económica e inversiones. Setiembre 17, 2019 , de ANDINA. Sitio web: <https://andina.pe/agencia/noticia-ccl-inestabilidad-politica-afecta-dinamica-economica-e-inversiones-728181.aspx>

Anónimo. (2019). Datos derivados en tiempo real. Noviembre 25, 2019, de Investing.com Sitio web: <https://es.investing.com/indices/us-spx-500>

Anónimo. (2019). Riesgo país de Perú bajó dos puntos básicos y cerró en 0.96 puntos porcentuales. Noviembre 25, 2019, de Gestión Sitio web: <https://gestion.pe/economia/riesgo-pais-de-peru-bajo-dos-puntos-basicos-y-cerro-en-096-puntos-porcentuales-noticia/>

Ansoff, H I (1957) Strategies for diversification Harvard business review, 35(5), 113-124.

Arturo Prado Delgado. (2013). FORMALIZACIÓN DE NEGOCIOS Y EMPRESAS. Setiembre 17, 2019, de SUNAT Sitio web: <http://eboletin.sunat.gob.pe/index.php/component/content/article/1-orientacion-tributaria/92-formalizacion-de-negocios-y-empresas>

Chávez, L. (2019). Balance económico 2019: perspectivas del crecimiento económico en el Perú. Noviembre 27, 2019, de ESAN Sitio web: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2019/06/balance-economico-2019-perspectivas-del-crecimiento-economico-en-el-peru/>

Camelo, J. (2009). “Propuesta del montaje de una fabrica de láminas de vidrio en Riohacha y productos secundarios a partir de vidrio reciclable”.. Noviembre 25, 2019, de PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA Sitio web: <https://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/ingenieria/Tesis243.pdf>

Clorinda Flores. (2019). MEF asegura que la economía peruana crecerá 4.2% este año. Setiembre 17, 2019 , de CORREO. Sitio web: <https://diariocorreo.pe/economia/mef-asegura-que-la-economia-peruana-crecera-42-este-ano-883471/>

Damodaran, A. (2019). Betas by Sector (US). Noviembre 25, 2019, de Escuela de Negocios Stern de la Universidad de Nueva York Sitio web: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

Departamento de Estadísticas Monetarias. (2019). Resumen Informativo Semanal. Noviembre 25, 2019, de Banco central de reserva del Perú Sitio web: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2019/resumen-informativo-2019-11-14.pdf>

EL PERUANO. (2018). Aumenta precio del café peruano. Setiembre 17, 2019 , de EL PERUANO. Sitio web: <https://elperuano.pe/noticia-aumenta-precio-del-cafe-peruano-73074.aspx>

EL PERUANO. (2018). Gobierno ratifica apoyo a las mypes. Septiembre 17, 2019 , de EL PERUANO Sitio web: <https://elperuano.pe/noticia-gobierno-ratifica-apoyo-a-mypes-66377.aspx>

Flores, C. (2019). Economía crecerá por debajo del 3% en el 2019 por la inestabilidad política. Noviembre 27, 2019, de Diario Correo Sitio web: <https://diariocorreo.pe/economia/economia-crecera-por-debajo-del-3-en-el-2019-por-la-inestabilidad-politica-902901/>

GESTIÓN. (2016). TIC: ¿Qué le falta al Perú para ser un país con desarrollo tecnológico?. Septiembre 17, 2019, de GESTIÓN. Sitio web: <https://gestion.pe/tecnologia/tic-le-falta-peru-pais-desarrollo-tecnologico-116515-noticia/?ref=gesr>

GESTIÓN. (2018). BCR: Inversión extranjera directa llegó a US\$2,171 millones en tercer trimestre. Setiembre 17, 2019 , de GESTIÓN. Sitio web: <https://gestion.pe/economia/bcr-inversion-extranjera-directa-llego-us-2-171-millones-tercer-trimestre-nndc-251215-noticia/>

Jimena Hernández. (2018). La roya y el café en el Perú: Todo lo que debes saber. Septiembre 17, 2019 , de LA RUTA DEL CAFÉ PERUANO Sitio web: <http://rutadelcafeperuano.com/2018/03/20/la-roya-y-el-cafe-en-el-peru-todo-lo-que-debes-saber/>

LA REPÚBLICA. (2019). Día del Café Peruano: ¿cuándo y por qué tiene una fecha especial este producto bandera?. Setiembre 17, 2019 , de LA REPÚBLICA. Sitio web: <https://larepublica.pe/sociedad/2019/08/22/dia-del-cafe-peruano-cuando-y-por-que-se-celebra-el-cuarto-viernes-de-agosto-este-producto-de-bandera-atmp/>

Marienella Ortiz. (2015). Lluvias prolongadas afectan la producción del café y la quinua. Setiembre 17, 2019, de El Comercio Sitio web: <https://elcomercio.pe/economia/peru/lluvias-prolongadas-afectan-produccion-cafe-quinua-190883>

Mijail Palacios. (2018). César Ipenza: "La nueva cultura del café debe mirar al caficultor". Setiembre 17, 2019 , de PERÚ 21. Sitio web: <https://peru21.pe/cultura/cesar-ipenza-nueva-cultura-cafe-debe-mirar-caficultor-422618-noticia/>

MINAGRI. (S/F). Situación actual del café en el país. Setiembre 17, 2019 , de MINAGRI. Sitio web: <http://minagri.gob.pe/portal/485-feria-scaa/10775-el-cafe-peruano>

Miñan, W. (2019). En 10 años Perú alcanzaría actual PBI per cápita de Chile si crece 5% anual. Noviembre 27, 2019, de Gestión Sitio web: <https://gestion.pe/economia/10-anos-peru-alcanzaria-actual-pbi-per-capita-chile-crece-5-anual-268762-noticia/>

Mirtha Trigos. (2018). Aumentó frecuencia de compra de café pese a que precio se elevó 6%. Setiembre 17, 2019 , de GESTIÓN. Sitio web: <https://gestion.pe/economia/aumento-frecuencia-compra-cafe-pese-precio-elevo-6-249991-noticia/>

Mirtha Trigos. (2019). Repuntará consumo de productos naturales y nutritivos ante uso obligatorio de octógonos. Septiembre 17, 2019 , de GESTIÓN Sitio web: <https://gestion.pe/economia/empresas/repuntara-consumo-productos-naturales-nutritivos-obligatorio-octogonos-268705-noticia/?ref=gesr>

Nelson J. (2018). Él convierte botellas de vidrio desechadas en llamativas lámparas, huertas y macetas. Noviembre 25, 2019, de El Financiero Sitio web: elfinancierocr.com/pymes/historias/el-convierte-botellas-de-vidrio-desechadas-en/YULOXD6GFJDPFK6MCRCJG4NVUQ/story/

OFICINA DE COMUNICACIONES E IMAGEN INSTITUCIONAL. (2018). MINAGRI PONE EN EVALUACIÓN EL PLAN NACIONAL DE RENOVACIÓN DE CAFETALES PARA MEJORAR ASISTENCIA A LOS CAFETALEROS. Setiembre 17, 2019 , de MINAGRI. Sitio web: <https://www.gob.pe/institucion/minagri/noticias/21421-minagri-pone-en-evaluacion-el-plan-nacional-de-renovacion-de-cafetales-para-mejorar-asistencia-a-los-cafetateros>

Redacción EC. (2018). Producción y consumo del café se incrementa en el país. Noviembre 27, 2019, de El Comercio Sitio web: <https://elcomercio.pe/economia/peru/produccion-consumo-cafe-incrementa-pais-noticia-559389-noticia/>

REDACCIÓN EL COMERCIO. (2019). Scotiabank: Crédito a personas mantendrá su dinamismo en lo que resta del año. Setiembre 17, 2019 , de EL COMERCIO. Sitio web: <https://elcomercio.pe/economia/peru/scotiabank-credito-personas-mantendra-dinamismo-resta-ano-noticia-nndc-671751>

REDACCIÓN GESTIÓN. (2016). El social commerce: qué es y por qué nos debe importar. Setiembre 17, 2019, de GESTIÓN Sitio web: <https://gestion.pe/opinion/social-commerce-debe-importar-112205-noticia/>

REDACCIÓN GESTIÓN. (2018). Consumo en Perú crecerá 3% en 2018, influenciado por las tendencias locales. Setiembre 17, 2019 , de GESTIÓN. Sitio web: <https://gestion.pe/economia/consumo-peru-crecera-3-2018-influenciado-tendencias-locales-235658-noticia/>

REDACCIÓN GESTIÓN. (2019). Incremento de consumo de café en Perú abre las puertas al arribo de nuevas empresas. Setiembre 17, 2019 , de GESTIÓN. Sitio web: <https://gestion.pe/economia/empresas/incremento-consumo-cafe-peru-abre-puertas-arribo-nuevas-empresas-267343-noticia/?ref=gesr>

REDACCIÓN GESTIÓN.(2019). Compras online seguirían creciendo 30% anual durante los próximos 5 años. Setiembre 17, 2019 , de GESTIÓN. Sitio web: <https://gestion.pe/tecnologia/compras-online-seguirian-creciendo-30-anual-proximos-5-anos-273666-noticia/>

REDACCIÓN GESTIÓN. (2019). Social Media: Perú es el primer país de la región con mayor porcentaje de alcance de redes sociales. Setiembre 17, 2019 , de GESTIÓN. Sitio web: <https://gestion.pe/tecnologia/social-media-peru-primer-pais-region-mayor-porcentaje-alcance-redes-sociales-258321-noticia/?ref=gesr>

Sandra Martell. (2019). Día del café peruano: Las cifras tras la taza de todas las mañanas. Septiembre 17, 2019, de RPP NOTICIAS Sitio web: <https://rpp.pe/economia/economia/dia-del-cafe-peruano-las-cifras-tras-la-taza-de-cafe-de-todas-las-mananas-cafe-caficultores-cafetaleros-noticia-1215904>

SUNARP. (2019). Te enseñamos a realizar la reserva de nombre de tu empresa en 24 horas. Septiembre 17, 2019, de SUNARP Sitio web: <https://www.sunarp.gob.pe/PRENSA/inicio/post/2019/06/04/te-enseamos-a-realizar-la-reserva-de-nombre-de-tu-empresa-en-24-horas>

SUNAT. (2016). Régimen especial de renta. Septiembre 17, 2019, de SUNAT Sitio web: http://orientacion.sunat.gob.pe/images/nuevosinscritos/RegimenEspecial_renta.pdf

Valle, F. (2019). Los peruanos toman 40 tazas de café al año. Noviembre 25,2019, de La ruta del café peruano Sitio web: <http://rutadelcafeperuano.com/2019/06/03/consumocafeperuano/>