



**“PLAN DE NEGOCIOS PARA IMPLEMENTAR  
UN MÓDULO DE CAFETERÍA EN SAN ISIDRO”**

**Trabajo de Investigación presentado  
para optar al Grado Académico de  
Magíster en Administración**

**Presentado por**

**Sr. Carlos Eduardo Arias Aparicio  
Sr. Josafat Majit Jabbour Maldonado  
Sr. Jorge Ricardo Prías Montenegro**

**Asesora: Ph. D. Gina Pipoli de Azambuja**

**2015**

Dedicamos el presente trabajo a nuestras familias,  
por su amor, comprensión y apoyo constante.  
Gracias por entender nuestra dedicación.

Agradecemos a todos nuestros profesores, por sus valiosas enseñanzas en estos dos años de estudios, y en especial a nuestra estimada asesora de tesis. Gracias Gina por tu apoyo, orientación y paciencia.

No podemos olvidar a nuestros compañeros de aula, que en estos años del MBA nos brindaron su amistad y apoyo. Gracias.

## Resumen ejecutivo

El presente plan de negocios determina la viabilidad de realizar la apertura de un módulo de cafetería gourmet en pleno centro empresarial y financiero de San Isidro. Para ello se propone la creación de **COFFEE UP**, un concepto que hace referencia a estar arriba, activo y dinámico, que es lo que buscamos con nuestros productos y que identificamos en el análisis de la demanda potencial.

El análisis del macroentorno nos define condiciones favorables para iniciar el negocio. Así mismo, el análisis del microentorno realizado mediante el modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter nos indica que la industria es atractiva. Ambos marcos de análisis nos revelan la existencia de una oportunidad de negocio en el competitivo rubro de alimentos y bebidas.

A continuación se realizó un estudio de mercado para determinar la demanda e identificar al público objetivo. Iniciamos con entrevistas a varios expertos del rubro identificando los factores críticos del éxito y midiéndolos luego en un estudio cuantitativo a través de encuestas administradas en la zona de influencia de San Isidro. Mediante este estudio identificamos la existencia de demanda insatisfecha en la zona, así como los aspectos clave de la oferta que este público requería. El 89% de los entrevistados manifestó su interés en acudir a nuestro negocio.

En función a esta información establecimos una estrategia de diferenciación enfocada, pilar para desarrollar los planes funcionales de operaciones, marketing y ventas, finanzas y recursos humanos que permitan operar exitosamente al negocio. Nuestra ventaja competitiva diferencial se basa en la complementariedad de lograr un alto nivel de calidad de nuestros productos con una atención esmerada que se base en el continuo monitoreo de las preferencias de nuestros clientes.

A largo plazo esperamos lograr un crecimiento anual superior a 15% para lograr una participación de mercado de 2%. La inversión inicial requerida es de S/.183.556, conformada en un 73% por aporte de los socios y el restante 27% mediante un préstamo bancario.

Proyectamos obtener una utilidad neta de S/.82.136 (9,47%) y un crecimiento de ventas del 12% al quinto año de operaciones. El análisis de viabilidad del proyecto en un escenario normal indica un VPN de S/.80.078,64 y una TIR de 29,54%.

## Índice

<b>Índice de tablas</b> .....	<b>ix</b>
<b>Índice de gráficos</b> .....	<b>xi</b>
<b>Índice de anexos</b> .....	<b>xii</b>
<b>Resumen ejecutivo</b> .....	<b>iv</b>
<b>Capítulo I. Introducción</b> .....	<b>1</b>
<b>Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional</b> .....	<b>2</b>
1. Análisis del macroentorno (PESTEL).....	2
1.1 Entorno político .....	2
1.2 Entorno económico .....	3
1.3 Entorno social .....	4
1.4 Entorno tecnológico .....	6
1.5 Entorno ecológico .....	7
1.6 Entorno legal.....	8
2. Análisis del microentorno .....	8
2.1 Identificación, características y evolución del sector.....	9
2.2 Modelo de las 5 fuerzas de Porter.....	9
2.2.1 Poder de negociación de los proveedores .....	10
2.2.2 Poder de negociación de los clientes .....	11
2.2.3 Amenaza de ingreso de nuevos competidores .....	12
2.2.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos.....	13
2.2.5 Intensidad de rivalidad entre competidores existentes.....	14
2.2.6 Resumen de las 5 fuerzas de Porter .....	15
3. Matriz de evaluación de factores externos (EFE) .....	15
<b>Capítulo III. Estudio de mercado</b> .....	<b>17</b>
1. Objetivos .....	17
1.1 Objetivo general.....	17
1.2 Objetivos específicos .....	17
2. Diseño y metodología de la investigación de mercado .....	17
2.1 Selección del mercado .....	18

2.2	Diseño de la investigación de mercado.....	19
2.3	Muestra .....	19
2.3.1	Plan de muestreo.....	20
2.3.2	Composición y tamaño de la muestra.....	20
3.	Resultados de la investigación exploratoria.....	21
4.	Resultados de la investigación concluyente.....	22
4.1	Segmentación (datos generales).....	22
4.2	Hábitos de consumo.....	23
4.3	Características del sector.....	23
4.4	Impacto del negocio propuesto .....	24
5.	Estimación de la demanda potencial del negocio .....	25
5.1	Estimación de la población .....	26
5.2	Estimación del mercado potencial .....	26
5.3	Estimación del mercado disponible .....	27
5.4	Estimación del mercado efectivo .....	27
5.5	Definición del mercado objetivo.....	28
5.6	Estimación de la demanda .....	29
<b>Capítulo IV. Planeamiento estratégico.....</b>		<b>30</b>
1.	Alcance .....	30
2.	Análisis FODA.....	30
3.	Misión.....	30
3.1	Elementos de la misión propuesta.....	31
4.	Visión.....	31
5.	Valores .....	31
6.	Formulación de objetivos.....	32
6.1	Objetivo general.....	32
6.2	Objetivos estratégicos .....	32
6.2.1	Objetivo de rentabilidad.....	32
6.2.2	Objetivo de crecimiento.....	32
6.2.3	Objetivo de supervivencia .....	33
7.	Cadena de valor.....	33
7.1	Actividades primarias .....	33
7.2	Actividades secundarias.....	33
8.	Análisis de recursos y capacidades (VRIO).....	34

9. Estrategia competitiva genérica .....	35
10. Estrategia de crecimiento .....	35
<b>Capítulo V. Plan de marketing .....</b>	<b>36</b>
1. Descripción del producto o servicio.....	36
2. Objetivos del plan de marketing .....	36
3. Estrategias de marketing .....	37
3.1 Segmentación.....	37
3.2 Posicionamiento.....	37
4. Estrategia de la mezcla de marketing.....	38
4.1 Producto-servicio .....	38
4.1.1 Producto.....	39
4.1.2 Servicio.....	39
4.2 Precio .....	40
4.3 Plaza.....	41
4.4 Promoción.....	41
4.5 Personas .....	42
4.6 Procesos .....	43
4.7 Evidencia física-presentación .....	43
5. Cronograma de actividades y presupuesto de marketing.....	43
<b>Capítulo VI. Plan de operaciones .....</b>	<b>44</b>
1. Objetivos y estrategia de operaciones.....	44
2. Diseño del producto o servicio .....	44
3. Diseño de los procesos.....	45
4. Diseño de las instalaciones .....	47
5. Programación de las operaciones de la empresa.....	48
6. Actividades pre operativas.....	48
7. Presupuestos de inversión y capital de trabajo .....	48
<b>Capítulo VII. Estructura organizacional y plan de recursos humanos.....</b>	<b>49</b>
1. Estructura organizacional.....	49
2. Objetivos de personal, requerimientos y perfiles.....	49
3. Estrategias de administración de recursos humanos .....	51
4. Presupuesto del plan de recursos humanos .....	51

<b>Capítulo VIII. Plan financiero</b> .....	53
1. Supuestos y políticas.....	53
2. Estados financieros .....	54
3. Evaluación financiera del proyecto.....	54
3.1 Estructura de capital y cálculo de la tasa de descuento .....	54
3.2 Criterios para la evaluación financiera.....	55
4. Análisis del punto de equilibrio .....	56
5. Análisis de sensibilidad.....	57
6. Planes de contingencia.....	57
<b>Conclusiones y recomendaciones</b> .....	59
1. Conclusiones.....	59
2. Recomendaciones .....	60
<b>Bibliografía</b> .....	61
<b>Anexos</b> .....	65
<b>Nota biográfica</b> .....	86



## Índice de tablas

Tabla 1.	Entorno político .....	3
Tabla 2.	Entorno económico.....	4
Tabla 3.	Entorno social.....	5
Tabla 4.	Entorno tecnológico.....	6
Tabla 5.	Entorno ecológico.....	7
Tabla 6.	Entorno legal .....	8
Tabla 7.	Poder de negociación de los proveedores.....	10
Tabla 8.	Poder de negociación de los clientes .....	11
Tabla 9.	Amenaza de ingreso de nuevos competidores.....	13
Tabla 10.	Amenaza de productos o servicios sustitutos .....	13
Tabla 11.	Intensidad de rivalidad entre competidores existentes .....	14
Tabla 12.	Modelo de las 5 fuerzas de Porter .....	15
Tabla 13.	Estimación de la población para el sector .....	26
Tabla 14.	Mercado potencial para el sector.....	26
Tabla 15.	Mercado potencial para el sector 2016-2020.....	27
Tabla 16.	Mercado disponible para el sector 2016-2020.....	27
Tabla 17.	Mercado efectivo para el sector 2016-2020 .....	28
Tabla 18.	Mercado objetivo 2016-2020 .....	28
Tabla 19.	Demanda potencial 2016-2020.....	29
Tabla 20.	Elementos de la misión del negocio .....	31
Tabla 21.	Objetivo de rentabilidad .....	32
Tabla 22.	Objetivo de crecimiento .....	32
Tabla 23.	Objetivo de supervivencia .....	33
Tabla 24.	Matriz VRIO.....	34
Tabla 25.	Objetivos de marketing.....	36
Tabla 26.	Rango de precios .....	41
Tabla 27.	Precios de la competencia .....	41
Tabla 28.	Objetivos de operaciones.....	44
Tabla 29.	Carta tentativa.....	45
Tabla 30.	Objetivos de gestión del personal.....	50
Tabla 31.	Descripción de puestos .....	50
Tabla 32.	Estrategias de recursos humanos .....	51
Tabla 33.	Estructura de capital del negocio.....	54

Tabla 34.	Evaluación financiera del proyecto .....	56
Tabla 35.	Comparativo anual del punto de equilibrio del proyecto.....	56
Tabla 36.	Análisis de sensibilidad del proyecto .....	57

## Índice de gráficos

Gráfico 1.	Ubicación del mercado objetivo .....	18
Gráfico 2.	Estrategia competitiva genérica.....	35
Gráfico 3.	Estrategia de crecimiento .....	35
Gráfico 4.	Diseño del empaque del producto .....	38
Gráfico 5.	La flor del servicio.....	39
Gráfico 6.	Flujograma de procesos .....	46
Gráfico 7.	Diseño de punto de venta .....	48
Gráfico 8.	Diseño de oficinas administrativas .....	48
Gráfico 9.	Organigrama de la empresa .....	49

## Índice de anexos

Anexo 1.	Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	66
Anexo 2.	Relación de expertos entrevistados.....	66
Anexo 3.	Guía de preguntas a expertos.....	67
Anexo 4.	Resultados de la encuesta .....	68
Anexo 5.	Promedio de variación de los precios y la demanda.....	73
Anexo 6.	Rotación de productos y demanda estimada.....	74
Anexo 7.	Matriz FODA.....	76
Anexo 8.	Cadena de valor de Coffee Up.....	76
Anexo 9.	Modelo Canvas para el negocio .....	77
Anexo 10.	Establecimiento del posicionamiento de marca.....	77
Anexo 11.	Cronograma de actividades y presupuesto de marketing y ventas .....	78
Anexo 12.	Programación y presupuesto de actividades pre operativo.....	79
Anexo 13.	Presupuesto de inversión y capital de trabajo.....	80
Anexo 14.	Presupuesto del plan de recursos humanos.....	81
Anexo 15.	Costo de ventas .....	82
Anexo 16.	Gastos administrativos.....	83
Anexo 17.	Estado de ganancias y pérdidas .....	84
Anexo 18.	Flujo de caja proyectado.....	85

## Capítulo I. Introducción

Es algo cotidiano observar el llamado *boom* de la gastronomía peruana. En los últimos cinco años se aprecia una proliferación de negocios del rubro que, con la misma rapidez como aparecen, también desaparecen. Si nos guiamos de las cifras oficiales (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, MTPE, y Ministerio de la Producción, PRODUCE) la tasa de mortalidad anual de las pequeñas y micro empresas (PYME) en el Perú es de 30%, y esto obedece a varios factores. Pero, como señala Beatrice Avolio (2011), es la falta de planeamiento y planificación de gestión -en marketing, contabilidad e incluso, en recursos humanos- lo que limita el éxito de estos emprendimientos.

Es por ello que antes de plantear este documento se discutió en el grupo qué oportunidad de negocio podíamos desarrollar, y la respuesta vino de una serie de comentarios de conocidos que trabajan en San Isidro. A partir de esa inquietud y luego de un sondeo exploratorio (10 expertos), encontramos que había un nicho por explotar: aquellas personas que querían tomar una buena bebida con un complemento, de consumo rápido, que les permita mantenerse activas durante su jornada laboral. Siendo la zona comercial y financiera de San Isidro un lugar de alta concentración laboral consideramos que es el lugar estratégico para empezar.

El presente plan de negocios busca demostrar la viabilidad de invertir en un módulo de cafetería de rápido consumo o “al paso”, en pleno corazón comercial y financiero de San Isidro. Para ello partimos de análisis el macro entorno y el perfil competitivo del sector (capítulo I) a través del modelo de las 5 fuerzas de Porter, para determinar el atractivo del sector. Luego determinamos las características de la oferta existente y la demanda potencial para nuestro negocio mediante una investigación de mercados realizada utilizando encuestas tanto a expertos en el giro como a los potenciales consumidores (capítulo II). Determinada la demanda, establecimos la estrategia con la ingresaremos a competir (capítulo III), diseñando el planeamiento estratégico del negocio. Basados en dicho plan establecimos las estrategias funcionales: marketing y ventas, operaciones y gestión de recursos humanos (capítulos IV, V y VI), para luego evaluar la viabilidad financiera del negocio (capítulo VII), lo que nos llevará al final a corroborar la validez de la propuesta y establecer las conclusiones para llevarlo a cabo.

## **Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional**

### **1. Análisis del macroentorno (PESTEL)**

El análisis del macro entorno es de suma relevancia debido a las oportunidades y amenazas que se puedan identificar, y por la medición de cómo estas afectarán al proyecto de negocio. El macroentorno está conformado por el entorno político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal (marco PESTEL). Sirvió de mucho la información recopilada de las entrevistas a expertos del sector pues permitió identificar adecuadamente la relación con los clientes, proveedores y el negocio.

#### **1.1 Entorno político**

En la tabla 1 se han consignado las variables más importantes a tomar en cuenta. Se puede apreciar que existe un apoyo comprometido por parte del gobierno para impulsar la gastronomía, y esto lo viene ejecutando, por ejemplo, a través del Ministerio de Agricultura (MINAG) con programas de desarrollo de las comunidades agrícolas de todo el país, con el propósito de capacitarlas para que logren un incremento en la calidad de sus productos y se asegure el aprovisionamiento de estos insumos para los consumidores.

Por otro lado, es política de gobierno lograr al año 2021 la consolidación de la gastronomía nacional como motor de desarrollo inclusivo y factor de identidad nacional (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, CEPLAN, y Sociedad Peruana de Gastronomía, APEGA, 2012). Es por ello que la gastronomía viene siendo promovida a nivel local e internacional por instituciones del Estado y empresas privadas. Es importante mencionar la estrategia de “Marca Perú” que desde el gobierno y con apoyo del sector privado, viene difundándose con mucha fuerza, teniendo como punto de respaldo la gastronomía. Actualmente nuestro país es considerado como mejor destino gastronómico del mundo.

El encontrarnos en un año pre-electoral es sinónimo de mayor análisis para la continuidad de inversiones, lo cual incluye a la gastronomía. Consideramos que este punto se podrá medir adecuadamente cuando se conozca quiénes son los candidatos con mayor fuerza, así como las políticas que estos implementarían.

En conclusión, el entorno político representa una oportunidad.

**Tabla 1. Entorno político**

Variables políticas	Tendencia de la variable	Impacto probable	Fuente	Oportunidades/ Amenazas
Tributarias	Implementación de medidas orientadas a ampliar la base tributaria de manera permanente, como la reducción de beneficios y exoneraciones tributarias, ataque frontal contra la evasión fiscal, reducción del contrabando, etcétera.	Incremento de la recaudación por parte del Gobierno Central, debido a la inclusión de nuevos negocios no considerados dentro de la recaudación tributaria, los cuales serán apoyados por el Gobierno mediante mecanismos que generen la formalización.	Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2014	<b>O</b>
Elecciones presidenciales 2016	Cambio de gobierno e ingreso de nuevas autoridades a entidades públicas.	Incertidumbre por la posibilidad de un nuevo gobierno (derecha, izquierda y centro) y su plan de gobierno.	Diario El Comercio, 2015	<b>A</b>
Fomento identidad cultural "Marca Perú"	Participación activa del estado en el desarrollo de una identidad cultural que ayude a una mayor exposición internacional del país (Marca Perú)	Mayor exposición del país a inversiones del extranjero, proyección de un entorno estable para inversionistas, incremento de comercio internacional.	Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (Promperú), s.f. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú (MINCETUR), s.f.	<b>O</b>
Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI)	Interés político en integrar la producción agrícola en el proceso de mejora continuo, capacitando a agricultores para elevar su producción y calidad.	Incremento de la calidad de los insumos, aseguramiento de aprovisionamiento de productos agrícolas.	Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), s.f.	<b>O</b>

Elaboración: Propia, 2015.

## 1.2 Entorno económico

Las variables económicas analizadas en la tabla 2 concluyen que la dimensión económica se muestra favorable para el proyecto.

Los resultados obtenidos de las entrevistas a expertos del sector también evidencian que en opinión de estos, los negocios de comida no se vieron afectados pese a la especulación económica que se dio en los últimos dos años en los que se ha reducido la tasa de crecimiento del producto bruto interno (PBI), consideran que actualmente hay mucho optimismo por encontrar demanda cuando el producto es bueno. Además, hay una cultura creciente en las familias de comer fuera de casa, ya que el cocinar resulta muchas veces tan costoso como el gasto en un restaurante, pero sin el esfuerzo de realizarlo.

Tenemos indicadores macroeconómicos que recuperan su estabilidad favoreciendo el clima de inversión para nuevos negocios como el que proponemos.

En conclusión, el entorno económico se presenta como oportunidad.

**Tabla 2. Entorno económico**

Variables económicas	Tendencia de la variable	Impacto probable	Fuente	Oportunidades/ Amenazas
Entorno macroeconómico	El entorno macroeconómico sigue siendo una fortaleza del país, el riesgo país como el riesgo soberano ubican a Perú en el rango de países más estables	Mercado atractivo para los inversionistas extranjeros según el Índice de Riesgo Soberano BlackRock, Perú está entre los veinte países a nivel mundial con menor riesgo para inversionistas.	Diario Gestión 2015.	O
Producto Bruto Interno (PBI)	El PBI se desaceleró en el 2014, pasó de un crecimiento de 5,8% en el 2013 a uno de 2,4%, impulsado principalmente por el consumo público(*). Para el 2015 se espera una recuperación del PBI, a un 4,8%, considerando una reversión parcial de los choques de oferta del 2014, y una recuperación por el lado de la demanda basada en un mayor gasto público, una recuperación de la confianza empresarial y la continuación de una posición monetaria flexible. En el 2016 el crecimiento se aceleraría a 6,0% por el impulso de las exportaciones y proyectos mineros como Constancia y Las Bambas (**).	Refleja un aumento de la actividad económica. Es decir el desempleo tiende a reducirse y la renta per cápita aumenta. Esto a su vez redundaría en que los agentes económicos se inclinarán más a gastar en lugar de ahorrar, y los ingresos fiscales del Estado tienden a elevarse puesto que éste recauda más impuestos y, por tanto, el Estado puede destinar esas cantidades a partidas de gasto.	(*) Dirección General de Política Macroeconómica y Descentralización Fiscal. (2015). (**) Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2015).	O
Tasa de inflación	En el 2014 se ubicó en 3,2% reflejando principalmente alzas en los precios de alimentos y tarifas eléctricas. Sin embargo, la inflación sin alimentos y energía (descontando el impacto de estos rubros de alta volatilidad de precios) se ubicó en 2,5%. Se mantiene la previsión que la inflación alcanzará la tasa de 2% en el horizonte de proyección 2015-2016.	Baja volatilidad en los precios de insumos y demás gastos relacionados.	(**) Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2015).	O
Población Económicamente Activa (PEA)	Los datos del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) muestran que el crecimiento de la población ocupada asalariada durante el año 2014 (2,3 %) fue mayor al registrado en el año anterior (1,6 %). Además, el ingreso laboral real registró en diciembre del 2014 una tasa de crecimiento superior a la tasa promedio del periodo 2007-2013 (4,1%).	El incremento de poder adquisitivo de los agentes económicos permite realizar mayores consumos.	(**) Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2015).	O

Elaboración: Propia, 2015.

### 1.3 Entorno social

Como se aprecia en la tabla 3, se identificaron oportunidades considerando las tendencias de estilos de vida más sofisticados, lo cual viene respaldado con el incremento de la clase media con



mayor capacidad de gasto y mayor tendencia hacia el consumo en restaurantes *gourmet*. También vemos la formalización del empleo como una tendencia favorable para el sector, permitiendo contar con personal debidamente motivado y comprometido con el desarrollo de la industria gastronómica; esto hace que también se incremente la cantidad de escuelas especializadas en cocina y restaurantes. Los expertos entrevistados concuerdan en que el consumidor actual es mucho más exigente y conocedor de lo que está consumiendo, y que cada vez más los restaurantes nacen con una orientación a satisfacer específicamente un perfil de consumidor.

Se identificaron desafíos en la seguridad ciudadana, esto debido a la creciente percepción de vulnerabilidad ante los robos, asaltos y delincuencia que viene sufriendo la población. Por lo expuesto, el entorno social se presenta dinámico, retador pero incierto en cuanto a la variable seguridad.

En conclusión el entorno social se presenta como oportunidad.

**Tabla 3. Entorno social**

Variables sociales	Tendencia de la variable	Impacto probable	Fuente	Oportunidades/ Amenazas
Sociales-culturales	Existe una marcada orientación al consumo de productos naturales propios de todas las regiones del país. Tal valoración los ha puesto al alcance de los consumidores en mejores condiciones de calidad y precio.	Revalorización de nuestros productos nacionales, principalmente de nuestros recursos agrícolas, lo cual está generando la tendencia a querer consumir cada vez más nuestros insumos.	Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI) s.f.	<b>O</b>
Seguridad	Incremento de la ola delincencial en la ciudad	Sobrecostos de las empresas por mayores controles y medidas de seguridad.	Editorial Diario El Comercio 2011.	<b>A</b>
Formalización del empleo	Durante el año 2013 el promedio de informalidad del empleo en el país alcanzó el 56%. El Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE) estima que para el año 2016 la informalidad laboral en el segmento asalariado privado a nivel nacional bajará cuatro puntos porcentuales llegando al 52%.	Reglas de empleo más claras y mejor reguladas permitirán prever una serie de aspectos económicos y legales.	Agencia Peruana de Noticias 2014.	<b>O</b>
Estilo de vida	Incremento de la clase media con cultura de consumo más sofisticada, demanda mejores productos acorde a su mayor nivel de ingresos.	Consumidor destina mayor porcentaje de ingresos a actividades recreativas	Arellano Marketing s.f.	<b>O</b>

Elaboración: Propia, 2015.

## 1.4 Entorno tecnológico

La tecnología es una herramienta estratégica para que las organizaciones sean competitivas y mejoran el alcance de los canales para interactuar con sus clientes, trabajadores y proveedores.

El acceso a sistemas informáticos que permiten gestionar el negocio con mayor eficiencia está cada vez más estandarizado como uso necesario; el avance tecnológico de las comunicaciones genera muy buenas oportunidades debido a que facilita la interacción con el público objetivo a través del creciente uso de *smartphones* y la mayor influencia de las redes sociales. No obstante, la recomendación de los expertos entrevistados es que estas ventajas tecnológicas son necesarias como respaldo a un buen producto y servicio, pero no se debe esperar que estas herramientas aseguren la calidad de lo ofrecido.

En conclusión el aspecto tecnológico es de suma relevancia para el negocio y se presenta como una fuerte oportunidad.

**Tabla 4. Entorno tecnológico**

VARIABLES TECNOLÓGICAS	TENDENCIA DE LA VARIABLE	IMPACTO PROBABLE	FUENTE	Oportunidades/ Amenazas
Medios virtuales	El acceso de los consumidores a través los medios virtuales es altamente potencial, generan tendencia acerca del negocio.	Difusión de la oferta de forma rápida genera conocimiento del negocio y buena reputación, manteniendo los estándares requeridos por el exigente consumidor.	Salas 2015; Instituto Peruano de Arte y Diseño (IPAD) s.f.	O
Soporte tecnológico	Existen sistemas de información integrados que facilitan la gestión de los negocios gastronómicos.	Mayor control de los recursos y alineamiento con la cadena de aprovisionamiento.	Soluciones en Tecnología de la Información (SOINFO) s.f.	O
Investigación y desarrollo	Alarmante desinversión en I+D por parte de las empresas de las distintas industrias en el país, la inversión es casi nula. Perú invierte solo el 0,15% del PBI en ciencia, tecnología e innovación.	Inversión en Investigación y Desarrollo permitirá generar competitividad.	Diario Gestión 2014.	O
Publicaciones Especializadas ( <i>on line</i> )	Mayor capacidad de actualización y mejora en línea con buenas prácticas de negocio, productos disponibles y tecnologías apropiadas para el giro.	Actualización en tiempo real de las nuevas tendencias del mercado, permitiendo aplicar las mejores prácticas para el negocio	Ramírez 2013.	O

Elaboración: Propia, 2015.

## 1.5 Entorno ecológico

El factor ecológico está adquiriendo cada vez mayor relevancia en la toma de decisiones de las empresas, consumidores y países; es por esto que muchas empresas han modificado su modelo de negocio con el fin de no verse perjudicadas. Como se observa en la tabla 5, la propuesta de negocio podría adquirir mayor ventaja competitiva si va en armonía con las tendencias y variables del ámbito ecológico. Los expertos confirman esta tendencia, inclusive muchos de ellos han adoptado políticas internas y externas de apoyo a la conservación de los recursos naturales del país. En este análisis entra el factor de formación de alianzas estratégicas con proveedores a fin de mitigar los riesgos de cumplimiento de normas ambientales.

Los expertos coinciden en opinar que la tendencia mundial es propiciar el cuidado de las especies, de manera que la extracción de éstas no afecte su subsistencia; es así que los restaurantes deben evitar promover el consumo de especies en peligro de extinción o en periodo de veda.

La conclusión nos lleva a considerar las oportunidades de una implementación de un plan de responsabilidad social dentro de nuestro modelo de negocio, inclusive evaluando convertir esta acción en una ventaja competitiva frente a la competencia. Por lo tanto, los factores ecológicos se presentan como fuente de oportunidad para lograr una ventaja competitiva.

**Tabla 5. Entorno ecológico**

Variables ecológicas	Tendencia de la variable	Impacto probable	Fuente	Oportunidades/ Amenazas
Conciencia ecológica	Mayor difusión de políticas ecológico-ambientales por parte de gobierno y otros organismos públicos y privados.	Respetar las políticas ecológicas asegura la aceptación de la propuesta en el público objetivo y la difusión del negocio. Incumplirlas implica el riesgo de salir del mercado.	Ministerio del Ambiente (MINAM) s.f.	O
Calidad de los insumos	Los insumos transgénicos han demostrado cierto impacto negativo en la salud de los consumidores.	El consumidor busca cada vez más productos que signifiquen un impacto positivo a la salud y buscan orientación al respecto.	Greenpeace España s.f.	O
Certificación de proveedores	Tendencia de los productores en adoptar una tendencia de responsabilidad medio ambiental	Mayores costos por la obtención de ciertos insumos, sobre todo por los productos orgánicos.	SGS s.f.	A

Elaboración: Propia, 2015.

## 1.6 Entorno legal

De acuerdo a las entrevistas a expertos podemos considerar que las normas legales para la apertura de cualquier negocio en nuestro país generan una alta barrera de entrada, debido a la falta de claridad y burocracia para la obtención de licencias de funcionamiento, por ejemplo, además de que muchas veces representar un elevado gasto. Por otro lado se presentan como oportunidades la cada vez mejor regulación de organismos como la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT), Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE), Dirección General de Salud Ambiental (DIGESA), y el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI), lo que aclara las reglas de juego en el sector, y genera una barrera de entrada a competidores con prácticas desleales.

En conclusión el aspecto legal, a pesar de algunas trabas, se presenta como una oportunidad.

**Tabla 6. Entorno legal**

Variables legales	Tendencia de la variable	Impacto probable	Fuente	Oportunidades/ Amenazas
Normativas municipales	Burocracia y restricciones en los municipios para autorizar la formalización de nuevos negocios. Se requieren más de 12 permisos y certificados para la puesta en marcha de un restaurante ubicado en Lima moderna.	Retrasos en tiempos de implementación del restaurante, incurrencia en costos excesivos para la obtención de licencia y el tiempo que esta denota.	Municipalidad de San Isidro s.f.	<b>A</b>
Organismos reguladores	Mayor supervisión de organismos reguladores (SUNAT, Ministerio de Trabajo, DIGESA, etcétera) exige mayor cuidado en los procesos y nivel de servicio del negocio.	Generación de barrera de entrada para competidores informales o que intenten actuar con deslealtad.	Programa Nacional de Promoción de la Responsabilidad Social Empresarial - Perú Responsable s.f.; Dirección General de Salud Ambiental (DIGESA) s.f.	<b>O</b>
Protección al consumidor	Leyes y organismos de protección al consumidor cada vez más exigentes (Libro de Reclamaciones).	Mayores estándares de calidad en el otorgamiento de calidad de servicio hacia los clientes.	Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI) s.f.	<b>O</b>

Elaboración: Propia, 2015.

## 2. Análisis del microentorno

Luego de analizar los factores externos, pasamos a determinar los factores internos del sector.

## **2.1 Identificación, características y evolución del sector**

La actividad económica del presente plan de negocio no tiene un código CIIU específico dentro del registro de actividades de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las Actividades Económicas (CIIU), basadas en la Resolución Jefatural N°024-2010-INEI. La descripción de actividad más aproximada corresponde a la clase 5610, que es «Actividades de restaurantes y de servicio móvil de comidas», y el código 5520 «Restaurantes, Bares y Cantinas», utilizado por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) y SUNAT para clasificación de las actividades de negocio que generan rentas de tercera categoría.

Definimos el sector específico donde operará nuestro negocio como el de restaurantes, específicamente una cafetería que ofrece bebidas de origen natural y aperitivos saludables en su carta para brindar una propuesta que colabore con la nutrición de nuestros clientes, siendo sus competidores aquellos restaurantes, cafeterías y similares que ofrecen opciones similares.

Según APEGA (CEPLAN y APEGA 2012) un negocio exitoso en este sector es aquel que utiliza insumos de la más alta calidad y propone a sus clientes experiencias placenteras de consumo. Es así que la industria gastronómica en el Perú presenta las siguientes características:

- Alta informalidad y atomización de la oferta.
- Es motor de crecimiento económico y generadora de empleo.
- Tiene proyección internacional.
- Articula el sector servicios con sectores productivos.
- Cuenta con diversidad de insumos y platos.

Con estas características el sector ha evolucionado sustancialmente en los últimos 10 años y hoy es uno de los sectores económicos con mayor dinamismo y potencial de crecimiento, que impulsa industrias relacionadas como equipamiento y mobiliario, lo que la convierte en un agente dinamizador de la economía. Esto define por qué escogimos este sector para desarrollar nuestra idea del negocio.

## **2.2 Modelo de las 5 fuerzas de Porter**

Para reafirmar lo indicado, analizamos las fuerzas competitivas dentro del sector donde se desenvuelve el negocio. A través del modelo de las 5 fuerzas de Porter y partiendo del análisis

PESTEL, el sondeo de mercado vía entrevistas a expertos del giro, y la investigación de los factores relevantes encontrados, podemos configurar la dimensión de las fuerzas del sector:

### 2.2.1 Poder de negociación de los proveedores

Un factor clave en este tipo de negocios es contar con una adecuada provisión de insumos de calidad. En este caso los insumos lo constituyen los productos naturales (café, cebada, kiwicha, etcétera), que son la base para elaborar las bebidas y el agua. Como la provisión de este último recurso es segura y masiva debemos concentrarnos en analizar la disponibilidad de los insumos agrícolas, cultivados en distintas zonas del país y ofrecidos en los centros mayoristas alrededor de la ciudad, donde se pueden encontrar a un precio más barato pero en dudosas condiciones de salubridad y formalidad; en distribuidores más formales (como supermercados o centros naturistas) la calidad del producto es óptima pero el diferencial de precios puede llegar hasta un 100%, lo cual generaría un mayor costo para el negocio. Son estas marcadas diferencias las que reducen la posibilidad de integración y concentración de proveedores. Así mismo la variedad de zonas agrícolas peruanas garantizan un amplio mercado disponible lo que reduce el costo de cambio de proveedor, puesto que esta variedad determina un amplio margen de precios y calidad.

La calidad y variedad de insumos con la que contamos será crucial para sostener la oferta de valor propuesta. Es el factor que más incide en el costo del producto y, a pesar que el poder de negociación de los proveedores es bajo, es crucial contar con proveedores adecuados que nos den un soporte óptimo para el negocio. Lo ideal es tener por lo menos a tres proveedores fijos, con quienes se mantenga un adecuado canal de comunicación, tal como recomendaron los expertos del sector. Dichas características hacen que esta fuerza sea muy atractiva para el sector.

**Tabla 7. Poder de negociación de los proveedores**

Peso	Poder negociador de los proveedores	Límite inferior	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractiva	Límite superior	Valor	Valor ponderado
			Medición							
30%	<i>Concetración de proveedores</i>	ALTO	1	1	1	1	1	BAJO	5,0	1,50
18%	<i>Costo de cambio de proveedor</i>	ALTO	1	1	1	1	1	BAJO	5,0	0,90
15%	<i>Oportunidad de integración hacia delante</i>	ALTO	1	1	1	1		BAJO	4,0	0,60
23%	<i>Contribución de proveedores a calidad de producto</i>	ALTO	1	1	0,5			BAJO	2,5	0,58
14%	<i>Formalidad y contribución al costo de producto</i>	ALTO	1	1	1	0,5		BAJO	3,5	0,49
<b>Promedio</b>			<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>		<b>BAJO</b>	<b>4,0</b>	<b>4,07</b>

Fuente: Hax y Majluf, 1997, e investigación exploratoria.

Elaboración: Propia, 2015.

### 2.2.2 Poder de negociación de los clientes

Nos orientamos a clientes con cultura de consumo de productos naturales, que aprecien el tipo de producto ofrecido pero que no disponen de mucho tiempo para buscarlo; por consiguiente, es parte de la propuesta facilitar varios tipos de pago disponibles (efectivo y tarjetas de crédito o débito) y un servicio rápido, para así simplificar el acceso a consumirlos considerando su tiempo limitado, donde el nivel de recordación se vuelve crucial para lograr posicionarnos.

Es un mercado amplio, con distintos tipos de clientes, por edad, preferencias o patrones de consumo, no concentrados ni tampoco integrados, aunque no exentos de manifestar su voz de descontento a través de los distintos mecanismos provistos principalmente por el Estado (como el Libro de Reclamaciones) que más que formas de fiscalización, son formas de identificar falencias del negocio y mejorar nuestra propuesta. Por lo mismo, se vuelve crucial la reputación que alcancemos ya que existen medios de comunicación masivos, sobretudo en Internet, que amplían la forma de transmitir la opinión generada por un negocio, y determinan el nivel del costo de cambio del comprador, ya que en tiempos actuales el factor precio ha cedido relevancia ante la calidad del producto y el servicio, el ambiente y la reputación y, por ende, ha incrementado los estándares de satisfacción de los consumidores y su nivel de exigencia.

Si bien resulta altamente atractivo el nivel de negociación de clientes, es sumamente crucial mantener el nivel de la oferta, ya que el bajo costo de cambio y la relevancia del posicionamiento percibido pueden llevar al alza o a la baja a cualquier negocio del sector.

**Tabla 8. Poder de negociación de los clientes**

Peso	Poder negociador de los clientes	Límite inferior	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractiva	Límite superior	Valor	Valor ponderado
			Medición							
28%	<i>Clientes diversificados</i>	BAJO	1	1	1	1	0,5	ALTO	4,5	1,26
15%	<i>Posicionamiento de marcas</i>	ALTO	1	1	1	1		ALTO	4,0	0,60
10%	<i>Formas de pago disponibles</i>	BAJO	1	1	1	1	1	ALTO	5,0	0,50
10%	<i>Posibilidad de integración hacia atrás</i>	ALTO	1	1	1	1	0,5	BAJO	4,5	0,45
16%	<i>Costo de cambio del comprador</i>	BAJO	1	1	1			ALTO	3,0	0,48
21%	<i>Cliente mas exigente con servicio</i>	ALTO	1	1	1			BAJO	3,0	0,63
<b>Promedio</b>			<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1,0</b>		<b>ALTO</b>	<b>4,0</b>	<b>3,92</b>

Fuente: Hax y Majluf, 1997, e investigación exploratoria.  
Elaboración: Propia, 2015.

### 2.2.3 Amenaza de ingreso de nuevos competidores

Al ser una propuesta concentrada en una determinada zona geográfica nos interesa no solo el posible ingreso de nuevos negocios al sector, sino además a esa misma zona. Existen barreras a la entrada referidas al costo de la inversión, instalación y operación (alquileres y costos fijos); al cumplimiento de los estándares de infraestructura y calidad exigidos por las autoridades (Municipalidad de San Isidro y SUNAT) y al costo de conseguir una ubicación adecuada.

Se pueden generar economías de escala si mantenemos una oferta limitada de productos, luego de identificar los patrones de preferencias y los productos de mayor rotación, lo que nos permitiría negociar descuentos con proveedores por compras masivas de insumos. Eso sí, es importante considerar que no se trata de productos especiales y únicos. Como estamos adaptando un tipo de oferta de productos que ya existe en el mercado, el factor diferenciador será el producto aumentado (atributos adicionales generados y servicio). A lograr este objetivo contribuyen dos factores: la amplia disposición de medios virtuales para difundirla (redes sociales, blogs) y el nivel de saturación del mercado, que muestra que aún hay espacio para nuevas propuestas de consumo, en tanto sean diferenciadoras e innovadoras.

Por estas características consideramos medianamente atractivo el grado del sector para permitir la entrada de nuevos competidores, aun considerando el nivel de capital requerido y el *know how* de los negocios vigentes pues, a pesar de ser las principales barreras a la entrada, son las mejores oportunidades de diferenciación y posicionamiento, analizando estos negocios como fuente de nuestra ventaja competitiva diferencial, a mantener con la innovación continua.

**Tabla 9. Amenaza de ingreso de nuevos competidores**

Peso	Amenaza de competidores potenciales	Límite inferior	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractiva	Límite superior	Valor	Valor ponderado
			Medición							
15%	<i>Barreras de entrada al sector</i>	BAJO	1	1	1	1		ALTO	4,0	0,60
20%	<i>Economías de escala potenciales</i>	BAJO	1	1	1	1		ALTO	4,0	0,80
20%	<i>Costo de Cambio</i>	ALTO	1	1	1	1		BAJO	4,0	0,80
14%	<i>Diferenciación de productos</i>	BAJO	1	1	1			ALTO	3,0	0,42
12%	<i>Requerimiento de capital para ingresar</i>	ALTO	1	1	1	1		BAJO	4,0	0,48
9%	<i>Acceso a tecnología avanzada e insumos</i>	ALTO	1	1	1	1	0,5	BAJO	4,5	0,41
10%	<i>Saturación del mercado</i>	ALTO	1	1	1			BAJO	3,0	0,30
<b>Promedio</b>			<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0,8</b>		<b>ALTO</b>	<b>3,8</b>	<b>3,81</b>

Fuente: Hax y Majluf, 1997, e investigación exploratoria.



Elaboración: Propia, 2015.

### 2.2.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos

El sector gastronómico peruano es amplio en cuanto a variedad de productos, originado por su amplia reserva biológica y de productos de toda índole. Eso representa una amplia variedad de sustitutos disponibles pero en un amplio rango de precios, presentación y calidad. Y así como hay productos muy buenos con un excelente nivel de servicio hay ofertas de baja calidad, orientadas a segmentos donde privilegian el factor precio a calidad o servicio. Esta característica genera que el costo de cambio para aquellos consumidores que sí valoran esos aspectos sea relativamente bajo, pues siempre disponen de alternativas a sus requerimientos, y en consecuencia, le otorgan mayor relevancia a la valoración que se formen del grado de diferenciación percibido en cada negocio. Es por eso que se considera este factor atractivo, por la posibilidad de poder generar un factor diferenciador que nos genere una alta valoración.

**Tabla 10. Amenaza de productos o servicios sustitutos**

Peso	Amenaza de productos sustitutos	Límite inferior	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractiva	Límite superior	Valor	Valor ponderado
			Medición							
40%	<i>Grado de diferenciación valorado por el cliente</i>	BAJO	1	1	1	1		ALTO	4	1,60
35%	<i>Costo de cambio por producto alternativo</i>	BAJO	1	1	1	1		ALTO	4	1,40
25%	<i>Producto alternativo de calidad inferior</i>	ALTO	1	1	1			BAJO	3	0,75
<b>Promedio</b>			<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0,7</b>		<b>ALTO</b>	<b>3,7</b>	<b>3,75</b>

Fuente: Hax y Majluf, 1997, e investigación exploratoria.

Elaboración: Propia, 2015.

### 2.2.5 Intensidad de rivalidad entre competidores existentes

En un sector con un ritmo de crecimiento como el gastronómico, la fuerza competitiva más relevante viene a ser la respuesta de los competidores existentes a nuestro ingreso, la cual puede generar el cierre del negocio por las bajas barreras de salida si no se define adecuadamente la propuesta de valor, que debe ser orientada a un segmento específico desatendido y con características diferenciadoras de oferta y de servicio. A ello colabora el número de competidores, alto en el sector pero bajo en el nicho de mercado encontrado.

Sin embargo, los factores que más podrían afectarnos serían el nivel de costos fijos que asume cada negocio en función a su tamaño, y que en negocios más posicionados les da margen para presionar con una reacción promocional o una rebaja de precios, y la existencia de barreras de entrada que generan altos costos en tanto este nuevo negocio logra encontrar su parte del mercado para posicionarse y empezar a generar un flujo de caja relevante. En el mismo sentido, así como

la diferenciación de productos nos abre la oportunidad de ingreso, también es un riesgo de que competidores establecidos puedan aprovechar este factor replicando nuestros productos y tomando ventaja de su posicionamiento para buscar eliminar a competidores pequeños.

Estos factores determinan el relativo atractivo de esta fuerza en el sector para generar oportunidades de desarrollo de negocios. Como también se presentan riesgos, se requiere ser bien específicos en la propuesta de valor, en la estrategia de ingreso y crecimiento, y en que todos los aspectos del negocio sean debidamente ejecutados para generar una ventaja competitiva dinámica.

**Tabla 11. Intensidad de rivalidad entre competidores existentes**

Peso	Intensidad de la competencia	Límite inferior	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy Atractivo	Límite superior	Valor	Valor ponderado
			Medición							
20%	Numero de competidores	ALTO	1	1	1			BAJO	3,0	0,60
15%	Diversidad de oferta de los competidores	ALTO	1	1	1	0,5		BAJO	3,5	0,53
13%	Diferenciación de productos	BAJO	1	1	1	1		ALTO	4,0	0,52
10%	Barreras de salida	ALTO	1	1	1	1	0,5	BAJO	4,5	0,45
14%	Costos fijos	ALTO	1	1	1			BAJO	3,0	0,42
10%	Existencia de barreras de entrada	ALTO	1	1	1	1		ALTO	4,0	0,40
18%	Ritmo de crecimiento del sector	BAJO	1	1	1	1	1	ALTO	5,0	0,90
<b>Promedio</b>			<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0,9</b>		<b>ALTO</b>	<b>3,9</b>	<b>3,82</b>

Fuente: Hax y Majluf, 1997.

Elaboración: Propia, 2015.

## 2.2.6 Resumen de las 5 fuerzas de Porter

Podemos resumir el análisis de cada una de las fuerzas de la industria en una tabla de valoración que define el perfil de atractivo del sector.

Cada fuerza esta ponderada en su grado de relevancia dentro del sector, en base a los resultados de la investigación exploratoria (entrevistas a expertos) y la observación del comportamiento del sector, para darnos una marco de análisis del nivel conjunto de las fuerzas a enfrentar y establecer el perfil de atractivo del sector para incursionar con el negocio propuesto.

La tabla resumen del modelo de las 5 fuerzas de Porter para este sector es mostrado a continuación:

**Tabla 12. Modelo de las 5 fuerzas de Porter**

Peso	Criterios de evaluación	Límite inferior	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractiva	Límite superior	Valor	Valor ponderado
			Medición							
33%	<i>Intensidad de la competencia</i>	ALTO	1	1	1	0,8		BAJO	3,82	1,26
27%	<i>Amenaza de competidores potenciales</i>	BAJO	1	1	1	0,8		ALTO	3,81	1,03
20%	<i>Amenaza de productos sustitutos</i>	ALTO	1	1	1	0,8		BAJO	3,75	0,75
10%	<i>Poder negociador de los clientes</i>	ALTO	1	1	1	0,9		BAJO	3,92	0,39
10%	<i>Poder negociador de los proveedores</i>	ALTO	1	1	1	1,0	0,065	BAJO	4,07	0,41
<b>Promedio</b>			<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0,9</b>		<b>ALTO</b>	<b>3,87</b>	<b>3,83</b>

Fuente: Hax y Majluf, 1997.  
 Elaboración: Propia, 2015.

Como se puede observar, la variable más relevante viene a ser la respuesta de los competidores existentes a nuestro ingreso, así como el ingreso de nuevos competidores que pueden llevar a la saturación del mercado o nichos dentro de éste lo que, dependiendo de su incidencia, llevaría a realizar ajustes en la marcha del negocio que pueden alterar la estructura de costos y el nivel de posicionamiento buscado. A considerar es la amenaza de sustitutos, pues la diversidad de negocios que puede generar el sector, dependiendo de su concentración en determinados tipos de productos, puede llevar a un cambio en los patrones de consumo de los clientes. Tanto el poder negociador de clientes como el de proveedores son fuerzas de menor incidencia debido a su amplitud, lo que dificultan sus posibilidades de integración y tienen un alto efecto en el negocio.

Este análisis otorga una puntuación ponderada de 3,83 al sector, lo que determina que es atractivo para ingresar pero no totalmente, por cuanto existen varios aspectos a considerar dentro del análisis de cada fuerza individual que, de no afrontarse con previsión, se pueden volver importantes para el éxito o fracaso del negocio.

### 3. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

En el anexo 1 presentamos la matriz de evaluación de factores externos que nos permite resumir y evaluar la información de los factores externos y su incidencia sobre el negocio propuesto. Hemos considerado estos factores asignándoles una ponderación que nos sirve para establecer cuales tienen mayor relevancia, y en qué condiciones se encuentran disponibles de tal forma que faciliten la marcha o el declive del negocio. Los factores con mayor ponderación son:

- Mayor conciencia ecológica de los grupos de interés.

- Diversidad y disponibilidad de insumos de calidad.
- Estilos de vida actuales proclives al consumo de este tipo de productos.

Los mismos que representan las oportunidades del sector para el negocio. Pero también nos sirve para identificar aquellas amenazas con las que hay que tener mayor cuidado:

- Incremento de costos por acceder a proveedores de mejor calidad.
- Intensidad de la competencia con otros negocios del sector.
- Trabas legales y burocráticas para formalizarse y operar.

Aspectos que de no manejarse estratégicamente pueden ser determinantes para el estancamiento de la propuesta.

Del análisis de la matriz se obtiene un puntaje acumulado de 3,49, superior a la media de 2,50, que nos indica que el macroentorno ofrece más factores favorables para el tipo de negocio que proponemos, en tanto apliquemos las estrategias correctas que nos permitan capitalizar estas ventajas y minimizar el efecto de las desventajas en el sector. Para ello es clave, desde el inicio, generar una ventaja competitiva diferencial y dinámica.

## **Capítulo III. Estudio de mercado**

### **1. Objetivos**

#### **1.1 Objetivo general**

Obtener información que contribuya a conocer las preferencias de los consumidores de productos y servicios de cafetería dentro del distrito de San Isidro.

#### **1.2 Objetivos específicos**

- Identificar la existencia de demanda potencial para el consumo de bebidas saludables dentro del grupo de personas que trabajan en el centro financiero y empresarial de San Isidro (mercado objetivo).
- Establecer el precio promedio, frecuencia de asistencia a nuestra cafetería, así como los horarios de atención.
- Identificar los atributos del producto o servicio que son más valorados por los consumidores.
- Identificar el posicionamiento de competidores directos.
- Identificar la mejor ubicación para la cafetería.
- Encontrar el diseño ideal de la cafetería, el cual será determinado por el público.
- Identificar el perfil del personal que deberá estar a cargo de la atención al cliente.
- Identificar qué factores son claves para elaborar la estrategia del negocio y alcanzar un posicionamiento adecuado en los consumidores.
- Obtener información que permita elaborar el plan de marketing, de operaciones, recursos humanos y financiero.
- Identificar qué características llevarían al público objetivo a aceptar la propuesta.
- Levantar información adicional que nos revele data importante a tener en consideración.

### **2. Diseño y metodología de la investigación de mercado**

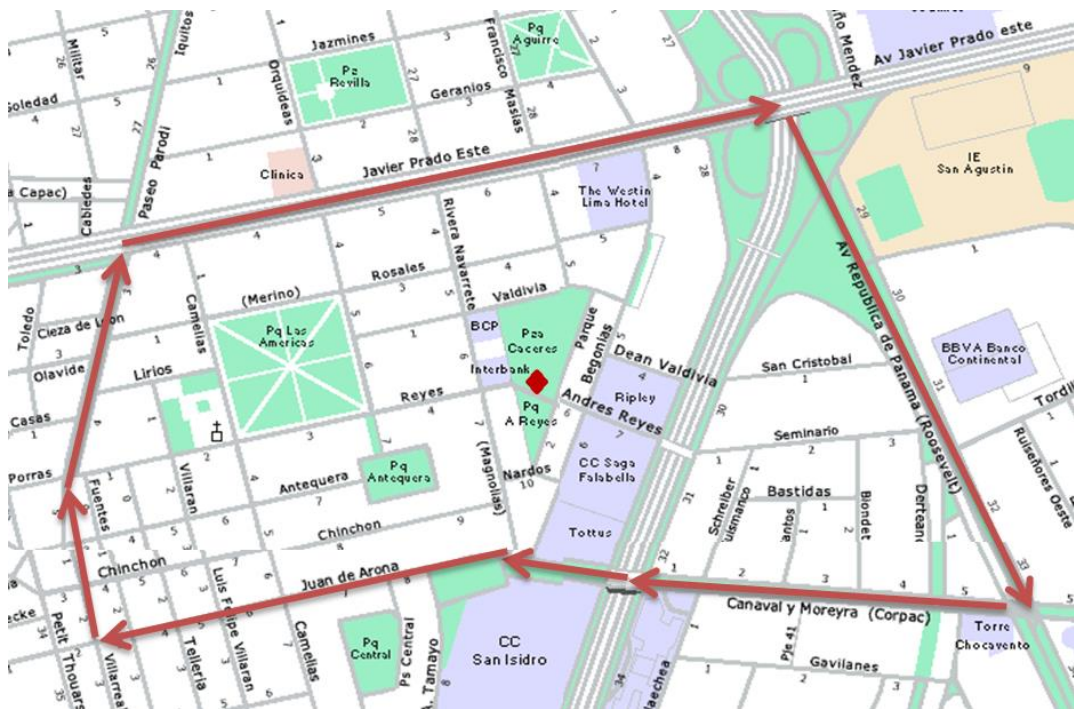
La investigación de mercados a realizar para este caso se ha diseñado en base a la definición de las siguientes variables:

## 2.1 Selección del mercado

La idea de negocio consiste en implementar un local de venta de café de calidad premium y venta de bebidas tradicionales nutritivas en el distrito de San Isidro. Para determinar la ubicación de la población objetivo se aplicaron los siguientes criterios (Kotler y Keller 2012):

- **Segmentación geográfica.** Personas que residen, trabajan y transitan en la zona del distrito de San Isidro comprendida entre las avenidas Javier Prado por el norte, Av. Paseo Parodi por el oeste, Av. República de Panamá por el este y Av. Canaval y Moreyra y Av. y Juan de Arona por el sur. Esta zona representan un área de aproximadamente de 30 manzanas con una amplitud de por lo menos cinco cuadras en cada punto respecto a la ubicación establecida para el negocio: Av. Rivera Navarrete con Av. Andrés Reyes, altura parque Cáceres.

Gráfico 1. Ubicación del mercado objetivo



Fuente: Páginas Blancas de Telefónica del Perú, 2014.  
Elaboración: Propia, 2015.

Esta demarcación territorial es el área de San Isidro denominada el centro financiero y empresarial de Lima donde se concentran buena parte de las oficinas de empresas financieras (bancos, aseguradoras y aseguradoras de fondos de pensiones), tiendas por departamentos (Saga Falabella, Ripley), supermercados (Tottus y Plaza Ve), restaurantes, cafés, tiendas comerciales y oficinas corporativas. Dentro del análisis del mercado identificaremos la

distancia y tiempo a desplazarse de los consumidores potenciales a fin de acotar de forma precisa la zona de influencia del negocio.

- **Segmentación demográfica.** Hombres y mujeres desde 20 a más de 65 años que sean proclives al consumo del tipo de productos ofertados y que circulen por la zona de influencia determinada por negocios, compras o simplemente de tránsito.
- **Segmentación psicográfica.** Hombres y mujeres que circulan por esta zona de San Isidro y que son proclives al consumo de café y bebidas tradicionales según el negocio propuesto, que nos permita identificar sus hábitos de consumo respecto a estos productos, su estilo de vida y los aspectos que consideran más relevantes para incidir en su consumo continuo.

## **2.2 Diseño de la investigación de mercado**

El estudio de mercado fue diseñado partiendo de lo general a lo específico; en dos etapas:

- En la primera etapa se desarrolló la investigación exploratoria. En esta etapa se recopiló y procesó la información que se obtuvo de fuentes secundarias externas y de visitas de prospección a la competencia. Para el levantamiento de información cualitativa se desarrollaron entrevistas de profundidad a expertos en diferentes campos de la gastronomía con el objetivo de conocer la opinión de estos respecto al mercado y las características de este, transmitiéndoles nuestra propuesta y así obtener una retroalimentación valiosa. La relación de expertos entrevistados y la estructura de la entrevista se detallan en los anexos 2 y 3.
- En la segunda etapa se llevó a cabo una investigación cuantitativa de tipo descriptiva, basada en el método del cuestionario de opinión llamado comúnmente “encuestas personales” como fuente de información primaria. La encuesta fue diseñada de una manera estandarizada y estructurada, contiene preguntas de opción múltiple, dicotómicas y abiertas, fue dirigida al público objetivo mediante la toma de encuestas en el distrito de San Isidro, acotando el radio de acción de las encuestas a la zona delimitada como área de influencia del negocio.

## **2.3 Muestra**

Definimos a quienes se administrara la encuesta, y a cuantos para lograr una adecuada estimación.

### 2.3.1 Plan de muestreo

- **Población objetivo.** La población objetivo para la realización de la investigación cuantitativa se ha definido bajo los siguientes criterios:
  - Elemento. Hombres y mujeres de 20 a más de 65 años que circulen por la zona de influencia definida por cualquiera de los siguientes motivos: negocios, trabajo, compras o de tránsito, y que gusten de consumir las bebidas ofertadas en el negocio.
  - Unidad de muestreo. Personas que transitan por la zona de influencia con interés en consumir los tipos de productos ofrecidos por el negocio propuesto.
  - Extensión. El área geográfica a abarcar es la misma definida en la segmentación geográfica del área de influencia que el negocio quiere alcanzar.
  - Tiempo. Estimamos en base a ensayos efectuados que la administración del cuestionario debería durar entre cinco a siete minutos. El muestreo será realizado por las tres personas integrantes del grupo del proyecto durante el lapso de 14 días de 8:00 am. a 9:00 pm. para identificar adecuadamente los patrones de consumo y de tránsito en la zona.
- **Tipo de muestreo.** Se ejecutará un muestreo aleatorio sistemático, de manera presencial mediante la realización de encuestas en la zona de influencia, eligiendo como parte de la muestra a una de cada 10 personas que encontremos en los tres puntos focales de recorrido:
  - El primer punto empieza en la Av. Javier Prado con Av. Paseo Parodi, prosigue por esta vía hasta la Av. Juan de Arona, recorre esta avenida hasta el cruce con la Av. Rivera Navarrete, de ahí recorre toda la vía hasta retornar a Javier Prado.
  - El segundo punto arranca en la Av. Andrés Reyes con Av. Las Camelias, recorre esa vía hasta la Av. Las Begonias y recorriéndola finalizando en Av. Paseo de la República.
  - El tercer punto empieza en el cruce de la Av. República de Panamá con Av. Canaval y Moreyra, prosigue por esta avenida y da la vuelta en Paseo de la República, girando en la calle Seminario hasta retornar a la Av. República de Panamá.

### 2.3.2 Composición y tamaño de la muestra

La muestra se refiere al número de personas que serán encuestadas, las mismas que responden a las características especificadas en la investigación. Para la obtención del tamaño de la muestra (**n**) aplicaremos la siguiente fórmula:

$$n = z^2 * p * q / e^2$$

Donde:

$z$  = Variable normalizada (del nivel de confianza) = 1,96



$p = \text{Probabilidad de éxito} = 0,5$

$q = \text{Probabilidad de fracaso} = 1-p = 0,5$

$e = \text{Margen de error} = \pm 5\% = 0,05$

El resultado del tamaño de la muestra (**n**) según la fórmula es de **384** encuestas. Se aplicará la fórmula tomando en cuenta un 5% de margen de error, un nivel de confianza de 95%, con una probabilidad de éxito del 50%, y una probabilidad de fracaso de 50%.

### **3. Resultados de la investigación exploratoria**

Luego del análisis de las entrevistas a profundidad realizadas con expertos del sector gastronómico, se obtuvieron los siguientes resultados:

- La gastronomía en el Perú viene pasando por un buen momento, el consumidor peruano presenta gran actitud hacia la comida de sabor nacional, lo cual ha generado un crecimiento de la oferta y demanda en el sector a nivel nacional.
- La gastronomía peruana seguirá avanzando en su posicionamiento a nivel internacional; sin embargo, debemos de mejorar nuestro servicio, el cual aún no llega a estándares de alta calidad de mercados más desarrollados.
- Ubicar un local estratégico que logre cumplir con la legislación de la municipalidad del distrito en donde se ubicará y los altos costos de alquiler son una barrera de entrada fuerte que se debe tener en consideración. Es primordial ubicar de manera anticipada los aspectos legales ya que la burocracia podrían perjudicar la implementación del negocio.
- Es fundamental que el local se encuentre bien ubicado ya que este aspecto minimizará un riesgo de baja exposición comercial.
- No resulta difícil conseguir proveedores de insumos alimenticios; sin embargo, en la medida de lo posible, es recomendable formar alianzas con los mejores proveedores del mercado.
- En la actualidad los consumidores buscan principalmente un buen sabor, pero adicionalmente exigen novedades en cuanto a la carta, presentación, empaque, altos niveles de calidad de servicio, ambiente agradable, entre otras particularidades.
- Los expertos coincidieron en afirmar que la idea del negocio era muy buena, considerándola con bastante potencial de creación de cultura de consumo de este tipo de bebidas. Recomendaron mantener un alto nivel de servicio, empaque y degustación. El segmento al cual nos dirigimos no está explotado plenamente y lo consideran una excelente oportunidad.

- Dentro de los posibles clientes, los expertos entrevistados consideran que serían todo tipo de público, con incidencia en personas que valoran la alimentación saludable. Sin embargo, siempre el principal motivo por el cual los consumidores opten por esta opción será el sabor.
- Se debe tener total certeza que los productos están elaborados con los mejores ingredientes y con la mejor preparación, solo así se estará listo para ofrecer los mejores productos. Se deberán de testear las bebidas innovadoras antes de ofrecerlas. Es crucial considerar la capacidad instalada pues no debe estar copada, siempre debe trabajarse con un margen (entre 10 a 20%) para cubrir picos de demanda.

#### **4. Resultados de la investigación concluyente**

La metodología utilizada fue de levantamiento de información a través de encuestas realizadas de manera aleatoria simple, contando un encuestado por cada 10 personas que transitaban por la zona de influencia definida. El tiempo de duración de cada encuesta fue de aproximadamente cinco minutos. Los integrantes del equipo del proyecto las realizaron en un lapso de dos semanas de forma diaria. El horario fue en primer lugar de 7:00 am a 9:00 pm y fue sometido a un día de prueba para comprobar su efectividad. Sin embargo, ante la baja afluencia de gente entre las 10:00 am y 1:00 pm, y las 3:00 pm y las 6:00 pm, se tomaron los horarios de 7:00 am a 10:00 am, de 1:00 pm a 3:00 pm, y de 6:00 pm a 9:00 pm, los cuales fueron cubiertos por los integrantes del equipo de manera aleatoria durante los 14 días de encuestas. Los resultados de las encuestas se muestran en el anexo 4. Los puntos focales para la realización de la encuesta fueron:

- Av. Javier Prado con Av. Paseo Parodi hasta la Av. Juan de Arona, pasando el cruce con la Av. Rivera Navarrete, hasta retornar a Javier Prado.
- Av. Andrés Reyes con Av. Las Camelias hasta Av. Las Begonias, y luego hasta Av. Paseo de la República.
- Av. República de Panamá con Av. Canaval y Moreyra, hasta Av. Paseo de la República, pasando por la calle Seminario hasta retornar a la Av. República de Panamá.

De la tabulación de los resultados de las encuestas, obtuvimos los siguientes resultados:

#### **4.1 Segmentación (datos generales)**

- Del total de encuestados en la zona, 55% fueron hombres y 45% mujeres. 52% de los encuestados indicó que trabajan dentro de esta zona, y un 31% viven en dicha zona; esto significa que el 83% de los entrevistados acuden habitualmente a dicha parte de San Isidro.
- El grupo predominante de edad está entre 25 a 59 años (60%) que corresponde con la edad activa para trabajar, en concordancia con el grupo más habitual en la zona: trabajadores.
- El 59% de los encuestados son empleados, es decir, trabajadores dependientes.

#### **4.2 Hábitos de consumo**

- Del total de encuestados, 92% se manifestaron proclives a consumir este tipo de bebidas. De este grupo vemos que existe una alta preferencia por el café (84%), las infusiones (96%) y la emoliente (63%), bebida ofertada en la zona pero de forma rústica (carretillas ambulantes). De este total de clientes potenciales, un 40% consumen de tres a cuatro tazas por semana de su bebida preferida. Este grupo se muestra como el más asequible para ser un cliente habitual.
- Para los encuestados la principal motivación para consumir la bebida de su preferencia es la nutrición (93%). El 67% las consume para relajarse.
- El principal atributo buscado por el consumidor objetivo en este tipo de productos es que tengan un buen sabor (99%), con buena calidad (60%) y a un precio asequible (42%). Por tanto, para asegurar un posicionamiento adecuado, resulta clave enfocarnos en la calidad de los ingredientes y de la preparación que satisfaga los gustos del público objetivo.
- Al preguntar sobre el lugar donde prefiere consumir el producto ofrecido, el 96% lo hace en su casa u oficina, lo que genera un potencial para desarrollar servicios de *delivery*. El 87% acude a cafeterías de la zona que es el principal público potencial para nuestro negocio.

#### **4.3 Características del sector**

- Al indagar sobre la competencia en la zona, definimos los establecimientos preferidos por el público objetivo. Starbucks saca notoria ventaja (51% de preferencias) en función a su posicionamiento en la experiencia de consumo y socialización. Otros competidores identificados son San Antonio y 4D que son negocios peruanos no franquiciados. El atributo más valorado por sus concurrentes es la calidad del producto (98%) y su presentación, luego el servicio (45%), la rapidez de atención (40%) y el precio asequible (40%). Como ambiente

del lugar consideramos la suma de local atractivo y ambiente acogedor (50%), atributos a considerar para el diseño del ambiente del local del negocio propuesto.

- Los consumidores de los locales competidores preferidos están 100% satisfechos con el cumplimiento de estos locales con los atributos que más valoran. Este resultado nos indica el fuerte posicionamiento y presencia de mercado de estos establecimientos en la zona.

#### **4.4 Impacto del negocio propuesto**

- En esta sección medimos el nivel de aceptación de nuestra propuesta. El hecho de que un 88% indique que probablemente si asistiría es una señal de expectativa por conocer el tipo de negocio a establecer, buscando encontrar los atributos más valorados por el público objetivo.
- Luego medimos el tiempo que un cliente potencial emplearía para acudir de su ubicación al módulo de atención propuesto. En este caso un 72% indicó que hasta 15 minutos les resulta razonable para acudir al local. Esto nos sirve como referencia para compensar ese desplazamiento con un alto cumplimiento de los atributos más valorados por los clientes, así mismo sirve para establecer los tiempos límites y críticos de atención del negocio.
- Determinamos aquellos productos complementarios a las bebidas que los usuarios potenciales consumirían en nuestro local. Los preferidos son los *sandwiches* (99%) y los jugos de frutas (96%), productos que se relacionan con el principal de consumo: nutrición.
- Indagamos el precio que el consumidor estaría dispuesto a pagar como máximo por una bebida y por los complementos en el módulo propuesto. Un 65% manifestó estar de acuerdo en pagar entre S/.12 a S/.15 por una bebida y un 61% indicó estar dispuesto a pagar un adicional entre S/.9, 01 a S/.12 por cada complemento. Partiendo de este resultado podemos inferir que el ticket promedio que el consumidor está dispuesto a pagar por el combo bebida más complemento esta entre S/.17 a S/.27, que es la suma de ambos rangos de precios.
- Determinamos el horario de atención del negocio en función a las preferencias del público objetivo. El 57% de los encuestados prefieren el horario de 6 a 8 pm. que normalmente es la salida del trabajo, como para tomar el lonche, merienda o *after office*. El horario de menor afluencia señalado es entre las 10 am. y las 4 pm. que normalmente es la hora de almorzar.
- Indagando en la aceptación del concepto de negocio propuesto, tenemos un total de 37% de los encuestados que irían entre una a dos veces por día, que sería el público objetivo que podría volverse cliente habitual. También se aprecia que un 33% acudiría dos veces por semana y 18% iría tres veces por semana; ambos también serían clientes potenciales. A partir de ello obtuvimos el consumo en unidades por visita, resultando que un 60% consumiría hasta dos bebidas y un 61% hasta dos complementos que, al relacionarse al precio máximo

dispuesto a pagar, resulta un consumo estimado de S/.18.,01 a S/.30 por visita (dos productos en cualquier combinación).

- Definimos también qué características esperan encontrar los clientes potenciales en el negocio. Del total de encuestados un 96% piensa que la calidad del producto es clave, un 48% desea que tenga un precio acorde a lo que están dispuestos a pagar, un 43% considera que la higiene es importante al igual que el buen servicio brindado (40%) y el ambiente agradable (31%) por encima de la rapidez de atención o que se ofrezcan promociones y/o combos. Esto nos sirve para elegir los atributos en los que enfocarnos para elaborar la oferta del negocio.
- El ambiente del negocio está asociado al estilo, que es la imagen y decoración del local, el servicio y cómo luce el personal. Un 53% de encuestados prefiere un estilo moderno y 33% un estilo clásico, ambos describen un estilo sencillo, no recargado, pero que se aprecie actualizado, pulcro y funcional. También encontramos que un 58% quiere una acústica suave (música relajante) en el local. La percepción del local se asocia a la imagen de orden, higiene, eficiencia y buen ambiente que queremos proyectar.
- También se indagó por el nivel de calidad de servicio esperado por los usuarios potenciales, que nos sirve de guía para elaborar los procedimientos de atención al cliente y las políticas de selección y de perfil requerido al personal encargado de ello. Vemos que el 97% de los encuestados quiere ver pulcritud en el personal (limpieza), un 45% que atiendan rápidamente, un 30% que sean serviciales, cordiales (28%) y de preferencia jóvenes (26%), este último punto asociado a la imagen de energía y dinamismo.

## **5. Estimación de la demanda potencial del negocio**

La demanda potencial para el negocio se estima a partir del método de información indirecta obtenido por los resultados de las encuestas realizadas, para el tipo de producto y servicio ofrecido (cafetería), dentro de la zona establecida en San Isidro, descontando la parte de mercado ya atendido por los competidores directos; así se obtiene la demanda potencial residual o insatisfecha sobre la cual fijar la cuota de mercado a alcanzar. La demanda así estimada se proyectará por un período de cinco años, teniendo como fecha de inicio de operaciones enero del 2016.

## 5.1 Estimación de la población

Como primer paso **estimaremos la población** sobre la cual se aplicaran la metodología de estimación de la demanda. Ante la carencia de información específica partimos de las estadísticas del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) respecto a la población de Lima Metropolitana al 2015:

**Tabla 13. Estimación de la población para el sector**

Descripción	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Población de Lima Metropolitana	8'894.412 <sup>1</sup>	9'010.039	9'127.170	9'245.823	9'366.019	9'487.777
Tasa de crecimiento promedio anual (%)	1,3% <sup>2</sup>					

Fuente: INEI, 2015a.

Elaboración: Propia, 2015.

Con la tasa de crecimiento promedio anual estimada por el INEI entre 1995 al 2015 y la población estimada para el 2015, podemos proyectar la población de Lima Metropolitana entre los años 2016 al 2020, que constituye el horizonte temporal del negocio.

## 5.2 Estimación del mercado potencial

Para ello nos basamos en la variable población económicamente activa (PEA) mayor a 20 años. Estas variables han sido escogidas en función a los resultados del estudio de mercado que arrojaron que dentro de la zona de influencia el 82% de los encuestados realiza alguna actividad económica dependiente o independiente, y que el mayor grupo en edad tiene entre 20 a 59 años. Con estas variables podemos estimar el mercado potencial para el proyecto de negocio:

**Tabla 14. Mercado potencial para el sector**

Descripción	Proporción de personas pertenecientes a la PEA	Edad (20 a +)	2015	
			Población estimada	Mercado potencial
Lima Metropolitana	59,70%	92,45%	8'894.412	4'908.731
	<b>Total mercado potencial</b>			<b>4'908.731</b>

Fuente: INEI, 2015a.

Elaboración: Propia, 2015.

<sup>1</sup> Población total al 30 de junio por grupos quinquenales de edad según departamento, provincia y distrito al año 2015, en Lima Metropolitana (INEI, 2015a).

<sup>2</sup> Tasas de crecimiento geométrico medio anual de la población, según departamentos, 1995-2015 (INEI, 2015b).

La proporción de personas pertenecientes a la PEA se obtuvo de dividir la PEA activa al 30 de junio entre la población estimada (INEI 2015a). El porcentaje de edad hábil para trabajar se obtuvo restando del total aquella PEA dentro del rango de 20 años a más (92,45%). Considerando la tasa promedio anual de crecimiento de la venta de bebidas calientes para el período 2009–2014, estimada por Euromonitor para Perú (4,3%) (Euromonitor International, 2015), podemos obtener el mercado potencial para los cinco años de análisis:

**Tabla 15. Mercado potencial para el sector 2016-2020**

Descripción	2016	2017	2018	2019	2020
Mercado potencial de Lima Metropolitana	5'119.806	5'339.958	5'569.576	5'809.068	6'058.858

Fuente: Estimación del mercado potencial para el sector 2015  
Elaboración: Propia, 2015.

### 5.3 Estimación del mercado disponible

Obtenido el mercado potencial, procedemos a **estimar el mercado disponible** dentro de la zona de influencia en San Isidro. Para ello utilizaremos la información sobre población flotante que acude a esta zona, la cual se obtuvo de la misma municipalidad de San Isidro y que fue publicada en medios de prensa (Rodríguez 2012), donde se indica que aproximadamente son 800.000 personas las que entran diariamente a esta zona de San Isidro por negocio (dependiente e independiente), con ese datos definimos el ratio de ajuste como la población flotante que acude a San Isidro por negocio en función al total de la PEA (Población flotante/PEA) que resulta 15,07%. Para el período 2016-2020 estimamos el mercado disponible ajustando el mercado potencial con este ratio, lo que mostramos a continuación:

**Tabla 16. Mercado disponible para el sector 2016-2020**

Descripción	2016	2017	2018	2019	2020
Mercado potencial Lima (1)	5'119.806	5'339.958	5'569.576	5'809.068	6'058.858
<b>Mercado disponible (1 x población flotante / PEA)</b>	<b>771.368</b>	<b>804.536</b>	<b>839.132</b>	<b>875.214</b>	<b>912.848</b>

Fuente: INEI, 2015a; Rodríguez, 2012.  
Elaboración: Propia, 2015.

### 5.4 Estimación del mercado efectivo

Para delimitar la demanda potencial del negocio debemos incluir el análisis de las preferencias de consumo obtenidas en el estudio de mercado. Para ello estimamos **el mercado efectivo**, obtenido

como el total de público objetivo con intención de compra de los productos ofrecidos, que según la encuesta es un 92%, menos los que acuden habitualmente a consumir estos productos en uno de los negocios existentes, que son el 87% de este grupo, obteniendo lo siguiente:

**Tabla 17. Mercado efectivo para el sector 2016-2020**

Descripción	2016	2017	2018	2019	2020
Mercado disponible (1)	771.368	804.536	839.132	875.214	912.848
Intención de compra: 92,00% (2)	709.658	740.174	772.001	805.197	839.821
Consumo en locales existentes: 87,00% (3)	617.403	643.951	671.641	700.521	730.644
<b>Mercado efectivo (2-3)</b>	<b>92.256</b>	<b>96.223</b>	<b>100.360</b>	<b>104.676</b>	<b>109.177</b>

Fuente: Encuestas efectivas.

Elaboración: Propia, 2015.

### 5.5 Definición del mercado objetivo

Delimitada la demanda insatisfecha, podemos definir nuestro mercado objetivo; es decir, la cuota de mercado que podemos captar para el negocio, la cual es acotada por nuestra capacidad de atención, acorde a lo indicado en las entrevistas con expertos del sector quienes señalan que ningún negocio de este rubro opera al tope de su capacidad instalada, siempre hay un margen de capacidad de atención disponible que llega hasta un 20%. Si operamos a este 80% de nuestra capacidad instalada podemos atender 44 consumos por hora (como detallaremos en el plan de operaciones), que nos permite captar un 12,50% del mercado efectivo y con ello, una participación de mercado del 1,50% en el primer año de operaciones. La meta es crecer un 1% anual de captación para crecer más que el histórico del sector (4,3%), estimando dicho crecimiento a un nivel de confianza del 95%. El promedio de variación estimado de la demanda y de los precios a considerar para la estimación del flujo de ingresos se detalla en el anexo 5. Bajo estos supuestos estimamos así nuestro mercado objetivo:

**Tabla 18. Mercado objetivo 2016-2020**

Descripción	2016	2017	2018	2019	2020
Mercado efectivo	92.256	96.223	100.360	104.676	109.177
Captación de mercado efectivo (% meta)	12,50%	13,00%	14,00%	15,00%	16,00%
<b>Mercado objetivo total</b>	<b>11.532</b>	<b>12.509</b>	<b>14.050</b>	<b>15.701</b>	<b>17.468</b>
<b>Participación de mercado en el sector</b>	<b>1,50%</b>	<b>1,55%</b>	<b>1,67%</b>	<b>1,79%</b>	<b>1,91%</b>

Fuente: Encuestas efectivas.

Elaboración: Propia, 2015.



## 5.6 Estimación de la demanda

Definido el mercado objetivo procedemos a estimar la demanda potencial con la siguiente fórmula:

$$\text{Mercado objetivo} \times \% \text{ de personas que visitan n veces al mes el negocio} \times \text{n cantidad de productos consumidos x visita} = \text{Demanda potencial mensual}$$

Los datos para completar este cálculo se obtienen del promedio de visitas y de las rotaciones de consumo según los resultados de las encuestas, para obtener la siguiente demanda potencial:

**Tabla 19. Demanda potencial 2016-2020**

Descripción	2016	2017	2018	2019	2020
Mercado objetivo	11.532	12.509	14.050	15.701	17.468
Número de bebidas demandadas	48.210	50.283	54.306	60.687	67.516
Número de complementos demandados	41.157	42.927	46.361	51.809	57.639
<b>Unidades demandadas (total)</b>	<b>89.368</b>	<b>93.210</b>	<b>100.667</b>	<b>112.496</b>	<b>125.155</b>

Fuente: Encuestas efectivas.  
Elaboración: Propia, 2015.

En el anexo 6 se detallan las rotaciones de consumo consideradas y el cálculo de la demanda para los cinco años proyectados, considerando la estacionalidad mensual, ya que en verano la demanda caería un 30% compensada por la venta de complementos y bebidas frías, recuperándose para mitad de año.

## Capítulo IV. Planeamiento estratégico

### 1. Alcance

Definir las estrategias genéricas con las que entraremos a competir en el sector y que sirvan de base para formular cada uno de los planes operativos del negocio.

### 2. Análisis FODA

En función a los factores del macroentorno y a las características de la demanda y oferta del negocio que se han analizado en los capítulos anteriores, definimos las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de llevar a cabo este proyecto. A través de la matriz FODA detallada en el anexo 7 definimos las estrategias cruzadas para el éxito del negocio:

- **Estrategias FO.** Promoción del nivel de servicio diferenciado según preferencias y, a través de degustaciones y promociones, impulsar el consumo de bebidas naturales educando al cliente en nuevos productos para satisfacer sus necesidades.
- **Estrategias FA.** Campañas basadas en marketing digital que despierten el interés de los clientes.
- **Estrategias DO.** Fortalecer continuamente la publicidad directa y digital de los productos. Combatir la estacionalidad de la demanda con otros complementos como helados y postres.
- **Estrategias DA.** Encuestas de opinión aplicadas a los clientes para sondear continuamente que se cumplan los estándares ofrecidos de calidad y servicio, así como recoger sugerencias.

### 3. Misión

Brindamos una experiencia de consumo nutritivo para las personas que disponen de poco tiempo, ofreciéndoles la bebida de su preferencia en un ambiente moderno, agradable y relajado, con los complementos que prefiera dentro de una amplia variedad de productos y sabores peruanos, bajo altos estándares de calidad y de servicio. Apostamos por la innovación buscando que nuestros clientes recuperen el aprecio por el consumo de la amplia riqueza de nuestros productos nacionales.

### 3.1 Elementos de la misión propuesta

Tabla 20. Elementos de la misión del negocio

N°	Componentes	Análisis de la misión
1	<b>Clientes</b>	El mercado objetivo está compuesto por hombres y mujeres que visitan o trabajan el centro financiero y comercial de San Isidro, los cuales mayormente son de un nivel socioeconómico A y B y son parte de la PEA formalmente ocupada.
2	<b>Productos y servicios</b>	Elaboramos bebidas en base a productos naturales peruanos de buen sabor y nutritivos, acompañados de snacks o platos rápidos y un servicio de alta calidad.
3	<b>Mercado (localización)</b>	Atendemos de manera presencial a los clientes de paso, que trabajan en San Isidro.
4	<b>Tecnología</b>	Utilizamos tecnología moderna en nuestro proceso productivo, así como también en el impulso y gestión para el crecimiento de nuestro negocio.
5	<b>Supervivencia, crecimiento rentabilidad</b>	Se han establecido metas alcanzables de corto y mediano plazo para el negocio, por ello la preocupación de tener un público fidelizado y cumplir con sus expectativas para poder crecer de manera sostenida y con buena rentabilidad.
6	<b>Filosofía</b>	Promover la buena alimentación y la salud, consumiendo productos de alta calidad de origen peruano.
7	<b>Concepto de sí misma</b>	Ser la mejor propuesta en bebidas y productos peruanos de rápido consumo, confiamos en nuestro producto y en el equipo humano que nos representa.
8	<b>Imagen pública</b>	Ser reconocidos con el mejor producto y servicio a seguir.
9	<b>Imagen por los empleados</b>	Fomentamos el desarrollo de nuestros colaboradores, brindando capacitación para el enriquecer su talento buscando la mejoría en sus vidas y la de sus familias.

Fuente: Análisis del entorno y estudio de mercado; David, 1989.

Elaboración: Propia, 2015.

## 4. Visión

Ser la mejor propuesta de bebidas y productos al paso de San Isidro, sobresaliendo por elaborar bebidas saludables y de excelente sabor, reconocidas por sus insumos de primera calidad y el alto nivel de servicio posicionándonos como un lugar muy acogedor, para relajarse del estrés diario.

## 5. Valores

- **Satisfacer al cliente.** El cliente es la razón de ser de nuestro negocio.
- **Generar un impacto positivo en la sociedad.** Nos comprometemos con la buena nutrición y la salud, el cuidado del medio ambiente y el desarrollo de nuestros colaboradores.
- **Trabajo en equipo.** Creamos situaciones participativas entre clientes, empleados y el negocio.
- **Innovación continua.** Creatividad e investigación para ofrecer mejores productos y servicios.

## 6. Formulación de objetivos

En función a nuestra visión y misión se plantean los siguientes objetivos:

### 6.1 Objetivo general

Satisfacer la necesidad de los clientes y las expectativas de nuestros accionistas y colaboradores.

### 6.2 Objetivo estratégico

Basados en la matriz FODA identificamos los objetivos necesarios para cumplir con las estrategias:

#### 6.2.1 Objetivo de rentabilidad

Ser rentables desde el primer año de operaciones. Para ello planteamos:

**Tabla 21. Objetivo de rentabilidad**

Variable	Corto plazo (1 año)	Mediano plazo (2 - 3 años)	Largo plazo (4 - 5 años)
Utilidad neta	Mayor a 0	5%	10%
Incremento EBITDA	Mayor a 10%	Mayor a 15%	Mayor a 20%
ROE	10%	15%	20%

Fuente: Análisis del entorno y estudio de mercado.  
Elaboración: Propia, 2015.

#### 6.2.2 Objetivo de crecimiento

Llegar a ser el mejor negocio de bebidas peruanas en San Isidro en cinco años, para ello planteamos:

**Tabla 22. Objetivo de crecimiento**

Variable	Corto plazo (1 año)	Mediano plazo (2 - 3 años)	Largo plazo (4 - 5 años)
Incremento de ventas	5%	10%	12%
Participación de mercado	1,50%	2,00%	2,50%

Fuente: Análisis del entorno y estudio de mercado.  
Elaboración: Propia, 2015.

### 6.2.3 Objetivo de supervivencia

Lograr niveles de satisfacción del cliente no menores del 70% a través de los siguientes indicadores:

**Tabla 23. Objetivo de supervivencia**

Variable	Corto plazo (1 año)	Mediano plazo (2 - 3 años)	Largo plazo (4 - 5 años)
Índice satisfacción cliente	Mayor a 70%	Mayor a 80%	Mayor a 90%
Nivel de recordación (posicionamiento)	50%	60%	75%

Fuente: Análisis del entorno y estudio de mercado.  
Elaboración: Propia, 2015.

## 7. Cadena de valor

Para identificar las fuentes de ventaja competitiva y nuestros recursos enunciaremos las principales actividades del negocio y cómo se concatenan para lograr los objetivos trazados, formando la cadena de valor del negocio mostrada en el anexo 8, que incluye las siguientes actividades:

### 7.1 Actividades primarias

- **Logística de entrada.** Recepción manipulación y almacenamiento de insumos y materias primas. Actividad clave de donde parte la propuesta de calidad del negocio.
- **Operaciones.** Preparación, presentación, limpieza, y control de calidad de los productos.
- **Atención en local.** Nivel de servicio al cliente, grado de atención, organización, limpieza, cordialidad y disposición del personal. Control de ingresos y egresos operativos.
- **Marketing y ventas.** Medios para vender, publicidad digital, promoción, material de apoyo en ventas, política de precios, manejo de recomendaciones y lanzamiento de productos.
- **Servicio postventa.** Cómo elevar el valor añadido percibido del negocio, fidelización, base de datos clientes, manejo de reclamos, sondeos de opinión, *feedback* de clientes.

### 7.2 Actividades secundarias

- **Infraestructura.** Dirección del negocio. Se encarga de planificar, definir objetivos, monitoreo, control de calidad de local y productos, y todas las actividades administrativas.
- **Recursos humanos.** Selección y contratación del personal, política salarial y de incentivos. Medición de desempeño y desarrollo de cultura organizacional.
- **Tecnología.** Mejora continua y automatización de procesos clave, base de datos de clientes.

- **Abastecimiento.** Política de compras y relaciones con proveedores, se encarga de la gestión de la cadena de suministro. Desarrollo de sistema de información de ventas e inventarios.
- **Margen.** La percepción del negocio debe ser siempre positiva para poder generar ganancias, siendo clave la gestión de calidad de atención al cliente y la innovación continua.

## 8. Análisis de recursos y capacidades (VRIO)

A través de la matriz VRIO determinamos el potencial de los recursos y capacidades con los que arrancamos el negocio, y cómo nos ayudan a generar una ventaja competitiva. Su elaboración se ha complementado con el análisis de las actividades clave de la cadena de valor, según detalle:

**Tabla 24. Matriz VRIO**

Recursos o capacidades	V	R	I	O	Implicancia competitiva
<b>Recursos financieros:</b> Acceso a fuentes de financiamiento	Si	No	No	No	Desventaja competitiva
<b>Recursos físicos:</b> Diseño y ambiente del punto de venta Adecuada ubicación de punto de venta Presentación de los productos Calidad de los productos otorgados Variedad de opciones disponibles	Si Si Si Si Si	Si No No Si No	No No No No No	No Si Si Si Si	Ventaja competitiva temporal Ventaja competitiva temporal Ventaja competitiva temporal <b>Ventaja competitiva sostenible</b> Ventaja competitiva temporal
<b>Recursos individuales:</b> Personal con experiencia en sector	No	No	No	No	Desventaja competitiva
<b>Recursos organizacionales:</b> Atención servicial enfocada en preferencias Mejoramiento continuo de procesos Marketing y medios de captación Logística integrada a procesos clave	Si Si Si Si	Si No No No	No No No No	Si Si Si Si	<b>Ventaja competitiva sostenible</b> Paridad competitiva Paridad competitiva Ventaja competitiva temporal

Fuente: Barney, 1991.

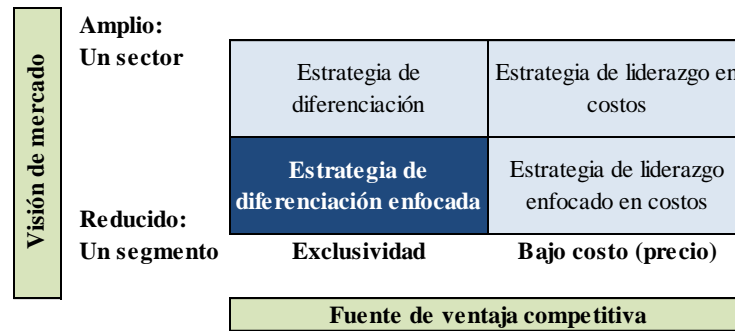
Elaboración: Propia, 2015.

Según esta matriz, la fuente de la ventaja competitiva que podemos generar se basa en la complementariedad de lograr un alto nivel de calidad de los productos con una atención esmerada que se base en el monitoreo de las preferencias de nuestros clientes (a través de sondeos, *mailing* y publicidad digital) como factor diferenciador de nuestra propuesta. Esto genera fidelización del cliente, que es lo que buscamos. Existen otras actividades que generan ventajas competitivas temporales pero soportan a las que generan la ventaja competitiva sostenible, como son logística integrada (abastecimiento) y ambiente del punto de venta (presentación, limpieza, modernidad).

## 9. Estrategia competitiva genérica

Aplicando el modelo de estrategias competitivas genéricas (Porter 1985) vamos a desarrollar una **estrategia de diferenciación enfocada** porque competiremos en un nicho de mercado muy específico de bebidas calientes y bebidas naturales peruanas, mayormente para trabajadores ubicados en un mercado delimitado (San Isidro) donde desarrollaremos nuestra propuesta de valor. Según el gráfico siguiente definimos la estrategia a seguir:

**Gráfico 2. Estrategia competitiva genérica**

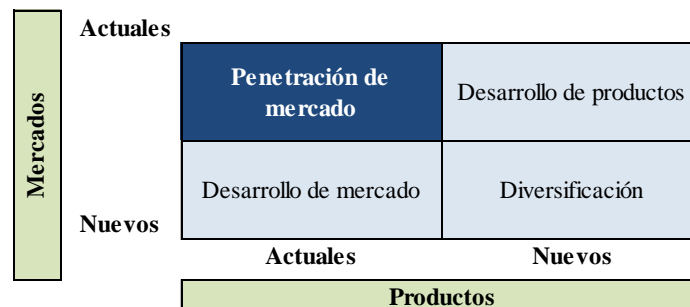


Fuente: Porter, 1985.  
Elaboración: Propia, 2015.

## 10. Estrategia de crecimiento

Somos un negocio nuevo, que busca entrar a un mercado desarrollado con una propuesta diferenciadora pero, dados los recursos limitados con los que contamos tenemos que ser muy cuidadosos de mantener ordenado el negocio para sobrevivir a través de la fidelización de clientes, por lo que desarrollaremos una estrategia de penetración de mercado hasta posicionarnos adecuadamente. Podemos observar la estrategia indicada en el siguiente gráfico:

**Gráfico 3. Estrategia de crecimiento**



Fuente: Porter, 1985.  
Elaboración: Propia, 2015.

## Capítulo V. Plan de marketing

## 1. Descripción del producto o servicio

Nuestro negocio se basa en vender bebidas calientes del Perú: café, emoliente, cebada, etcétera, y otros productos de rápido consumo, con alta calidad de insumos y de servicio, antes, durante y después de la atención en el local. Según Kotler y Keller (2012), la oferta de servicio consiste en atender al cliente en estos tres tiempos. Nos presentaremos al público con el nombre comercial de **Coffee Up**, un juego de palabras que hace referencia a estar arriba, activo y dinámico que es lo que buscamos transmitir. Definimos la propuesta de valor a través del modelo de negocios Canvas, descrito en el anexo 9.

## 2. Objetivos del plan de marketing

Los objetivos propuestos serán medibles entre uno a cinco años para tener un avance asegurable de acuerdo a los atributos más apreciados por los clientes según el estudio de mercado, como pasamos a detallar:

**Tabla 25. Objetivos de marketing**

Objetivo	Indicador	Corto plazo	Mediano y largo plazo				Herramienta de medición
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Crecimiento	Incremento de volumen de ventas (S/.)	5%	Mayor al 5%	10%	Mayor al 10%	12%	Estado de ganancias y pérdidas
% de visitas efectivas al módulo	Número de visitas diarias / número de unidades vendidas	Mayor al 60%	Mayor al 65%	Mayor al 70%	Mayor al 75%	Mayor al 80%	Registro de ventas diarias
Satisfacción del cliente	Clientes satisfechos / Total encuestados	Mayor a 70%	Mayor a 75%	Mayor a 80%	Mayor a 85%	Mayor a 90%	Encuesta <i>on line</i> y sondeo de opinión directo
Lanzamiento de productos	Total bebidas y complementos nuevos / Total de la carta	10%	15%	20%	25%	30%	Carta de opciones de consumo
Posicionamiento	Clientes nos elegirán como mejor y más creativo módulo de venta de bebidas	Tres primeros lugares	Segundo lugar	Segundo lugar	Primer lugar	Primer lugar	Encuesta <i>on line</i> y sondeo de opinión directo

Fuente: Investigación de mercado y plan estratégico.  
Elaboración: Propia, 2015.

## 3. Estrategias de marketing



### 3.1 Segmentación

El perfil de nuestros clientes no es exclusivo, más bien se trata de atender a todas aquellas personas que por motivos de tiempo y nutrición buscan consumir bebidas saludables y sabrosas que estén próximos a sus centros de trabajo (San Isidro).

Por lo antes mencionado y considerando lo indicado por Kotler y Keller (2012), definimos las variables para segmentar nuestro mercado objetivo:

- **Geográficas.** Empleados residentes o visitantes en San Isidro.
- **Demográficas.** Mayores de 20 años, trabajadores activos con ingresos económico actuales.
- **Psicográficas.** Personas de nivel socioeconómico (NSE) A y B con estilo de vida pictográfico.
- **Conductual.** Personas proclives a un estilo de vida saludable.

### 3.2 Posicionamiento

Habiendo demostrado que existe un nicho en San Isidro para este negocio, buscamos posicionar al negocio como el mejor módulo de bebidas rápidas de la zona, para ello debemos crear una marca de fácil recordación y alineada al tipo de producto. El posicionamiento se define como la acción de diseñar la oferta y la imagen de una empresa, de modo que éstas ocupen un lugar en la mente del consumidor del mercado meta, considerando que en un mercado con negocios parecidos, como en este caso, es indispensable que nuestra marca cumpla con los beneficios que los consumidores valoran más según el estudio de mercado: calidad, servicio y ambiente.

Según Kotler y Keller (2012), un mantra de marca es un grupo de características que definen a la marca y se relacionan con su propuesta de valor. Como mantra de marca se propone “**Vive Bien, Vive Up**”. Para tomar una buena posición en la mente de los consumidores se enviarán diversos mensajes por publicidad, sobre todo por medios virtuales. Como frase de la marca proponemos “**Dale Up a tu Vida**”, puntual al deseo de una mejor bebida y una experiencia de consumo gratificante. El principal objetivo en el corto plazo es posicionar la marca a través de ese mantra, según el esquema descrito en el anexo 10.

## 4. Estrategia de la mezcla de marketing

#### 4.1 Producto-servicio

Esta se desarrolló tomando en cuenta el estudio de mercado realizado:

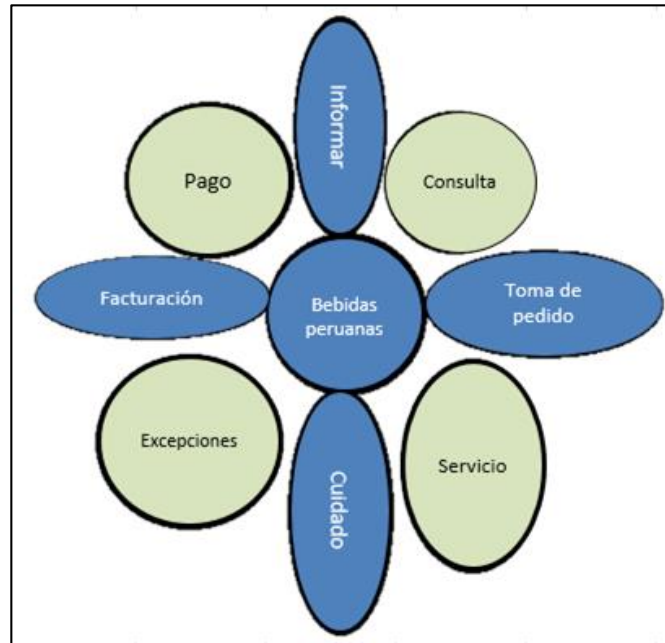
- Tener café y otras bebidas de alta calidad a buen precio, impulsando el mayor consumo de estas cuatro bebidas: emoliente, cebada, quinua y maca.
- Los productos deben caracterizarse por tener un buen sabor así como también alto contenido nutritivo, presentándose en un empaque rotulado con la imagen y logo de marca (ver gráfico 4).
- Los productos deben complementarse con un servicio que muestra un excelente valor agregado y que los clientes noten este valor. Para definir este nivel de servicio esperado utilizamos el esquema de Lovelock (1997) de la flor del servicio (gráfico 5) a continuación:

#### Gráfico 4. Diseño del empaque del producto



Fuente: Determinación del posicionamiento.  
Elaboración: Propia, 2015.

**Gráfico 5. La flor del servicio**



Fuente: Plan estratégico, y Lovelock, 1997.  
Elaboración: Propia, 2015.

#### **4.1.1 Producto**

Definimos los niveles del producto ofrecido:

- **Beneficio básico.** Nutrición.
- **Producto genérico.** Café y otras bebidas de consumo rápido, calientes y frías, principalmente de granos y hierbas peruanas.
- **Producto esperado.** Buen sabor, presentado en empaque adecuado (*packing*), hermético con rotulado de la marca y logo de Coffee Up.
- **Producto ampliado.** Producto de alta calidad que te activa y nutre para afrontar tu día a día con un servicio esmerado para lograr una experiencia de consumo gratificante.
- **Producto potencial.** Vive Up. Despierta, ánimo y vive mejor con nuestros productos.

#### **4.1.2 Servicio**

Sobre la metodología de Lovelock (1997) definimos los siguientes aspectos del servicio:

- **Servicios de facilitación**
  - Información. Se mostrará al cliente nuestra variedad de productos y sus propiedades, buscando impulsar el consumo de productos ricos y naturales peruanos.

- Toma de pedidos. La atención del personal siempre tiene que ser proactiva y servicial pero a la vez simpática y sencilla. Este se hará de forma personal y manual.
- Facturación. Somos una MYPE y contaremos con facturas y boletas para nuestros clientes.
- Pago. El pago se aceptará en dos modalidades: efectivo o tarjeta de crédito/débito. Se implementará un app para la compra del producto y para medir las preferencias de clientes.
- **Servicios de mejora**
  - Consultas. Todo el personal debe estar preparado para responder a las consultas del cliente: si éste pregunta sobre el origen del insumo, qué nutrientes lleva y por qué es recomendado en lo que refiere a salud y nutrición, así como también sobre su preparación.
  - Hospitalidad. La atención será *front office* y personalizada. Se creará una base de datos de los clientes que visitan el negocio y se les enviará por *e-mail* las promociones de la semana.
  - Cuidado. Se coordinará con seguridad de la zona, pues es una zona con alta vigilancia.
  - Excepciones. En caso el cliente se vea afectado y no le guste el producto o su estado, el encargado del módulo tiene la potestad de ofrecerle otro producto previa evaluación del caso.

## 4.2 Precio

Según Kotler y Keller (2012) dentro de los precios determinados por la demanda del mercado y los costos del negocio, debemos considerar los precios, costos y posibles reacciones de los competidores, y el valor adicional de buen producto, servicio, y ambiente con los que nos queremos posicionar.

Para establecer nuestros precios de venta se realizó un estudio de mercado, además de tener en cuenta la zona, presentación (*packing*), así como el nivel de calidad esperada por los clientes potenciales.

Arrancamos con precios de introducción relativamente menores que los detectados en el sondeo respecto a la competencia para ganar presencia de mercado rápidamente. Los precios estarán sujetos a evaluación semestral. Nuestros precios iniciales y los de los competidores son:

### Tabla 26. Rango de precios

Productos propios		Complementos	
Café	S/. 8,50	Jugos de frutas	S/. 8,00
Emoliente	S/. 6,00	Sanguches	S/. 9,00
Quinoa	S/. 6,00	Infusiones	S/. 3,50
Maca	S/. 5,00	Agua	S/. 2,00
Cebada	S/. 5,00	Otros	S/.5 a S/.7

Fuente: Estudio de mercado.  
Elaboración: Propia, 2015.

**Tabla 27. Precios de la competencia**

Producto	Competidor directo 1	Competidor directo 2	Competidor indirecto
	Starbucks	4D	Enolientero
Café	S/. 9,50	S/. 9,50	S/. 2,00
Infusiones	S/. 7,00	S/. 7,00	S/. 2,00
Jugo de frutas	S/. 8,50	S/. 8,50	S/. 0,00

Fuente: Estudio de mercado.  
Elaboración: Propia, 2015.

### 4.3 Plaza

Kotler y Keller (2012) señalan a la plaza como la cadena de abastecimiento y con ello la red que transfiere valor al cliente. En este negocio el canal de distribución será directo, sin intermediarios. La ubicación del local será en San Isidro, se escogió este distrito por el potencial para negocios de este tipo, señalado por los expertos a quienes entrevistamos, así como por la alta afluencia del segmento objetivo (personas que van a trabajar en esa zona). Se alquilará un módulo ubicado en la plaza del centro financiero, (espalda de la cuadra 7 de la Av. Rivera Navarrete en el Parque Cáceres). Esto por la accesibilidad a la zona y por ser un punto de alto tránsito. Se contará con oficinas y almacén en Lince para soportar los requerimientos del módulo de venta.

### 4.4 Promoción

Kotler y Keller (2012) refieren ocho tipos principales de comunicación: publicidad, promoción de ventas, eventos y experiencias, relaciones públicas y publicity, marketing directo, marketing interactivo, marketing boca a boca y ventas personales. La decisión de selección de la mejor mezcla de marketing para el negocio se enfocará en la participación en eventos de la zona, acciones de promoción y degustaciones, relaciones públicas con autoridades y negocios de la zona, marketing directo y digital.

Se promocionará el negocio apuntado al público objetivo antes, durante y después del *opening*. Es por eso que se ha pensado en implementar distintos canales:

- Estrategia de posicionamiento SEO (optimización para motores de búsqueda) que es el manejo de un conjunto de técnicas para facilitar la interacción virtual con los clientes a través de nuestra web y las redes sociales (Facebook, Twitter), incluyendo el registro de listas de preferencias, blogs para recibir comentarios de nuestros productos, *mailing*, promociones y avisos, campañas de lanzamiento virtuales, desarrollo de nuestra app, entre otros.
- Se buscará hacer convenios estratégicos con distintas empresas de la zona como bancos, hoteles y centros comerciales, además de participar en eventos locales municipales.
- Se utilizarán herramientas de marketing directo como *banners*, trípticos y volantes, productos de *merchandising* para regalar a clientes preferentes (registrados en nuestra *web*) en fechas especiales.

La comunicación buscará darnos a conocer como negocio de bebidas peruanas de calidad, nutritivas y saludables. Se mostrará que nuestros insumos son comprados de distribuidores que operan bajo altos parámetros de calidad. Todo esto para que nuestros clientes obtengan una gratificante experiencia de consumo y sean nuestro mejor marketing, ellos nos recordarán y recomendarán ya que un cliente satisfecho es un multiplicador muy potente. El gerente será el encargado de mantener esta estrategia de comunicación, actuando como *community manager* o encargado de medios. La idea es aprovechar el bajo costo y mayor alcance de los medios digitales.

#### **4.5 Personas**

Nuestros clientes son lo más importante y para ello se debe contar con el mejor personal comprometido con el negocio. Es importante contar con colaboradores que cuenten con la proactividad y empatía que demanda el puesto, y capacitados para poder atender los requerimientos de los clientes. La estrategia para este caso se detalla en el capítulo VI.

#### **4.6 Procesos**

Los procesos se han diseñado en función a que los clientes obtengan una buena experiencia por todo lo ofrecido en nuestro negocio: calidad de bebidas, atención, decoración, ambientación, entre otros. Estos se detallan en el capítulo VI del plan de operaciones.

#### **4.7 Evidencia física-presentación**

Algo importante en el negocio será la ambientación y el estilo que este mostrará en el exterior del módulo, además de la presentación de los envases, cuyo diseño estará a cargo de un especialista el cual mostrará su ingenio variándolos cada año para actualizarnos a los cambios de preferencias. El diseño del módulo será moderno, acogedor y divertido, apuntando a un público exigente.

#### **5. Cronograma de actividades y presupuesto de marketing**

En el anexo 11 se detalla el cronograma y el presupuesto de las actividades de marketing. Existen actividades pre operativas previo al primer año de operaciones que se desarrollarán en el último trimestre del 2015.

## Capítulo VI. Plan de operaciones

### 1. Objetivos y estrategia de operaciones

Considerando los resultados del estudio de mercado y alineándonos con nuestro plan estratégico, se han establecido objetivos operativos de corto, mediano y largo plazo, definiendo como factores clave la calidad de nuestros productos y servicio, y el equipo humano y su productividad. Para cada objetivo se implementarán estrategias debidamente presupuestadas como a continuación señalamos:

**Tabla 28. Objetivos de operaciones**

Objetivos	Variable de medición	Meta corto plazo	Meta mediano y largo plazo					Estrategias	Tácticas
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5			
Calidad de los productos	Cientes satisfechos con bebidas y complementos / total de encuestados	75%	85%	87%	90%	92%	Evaluación permanente de satisfacción de cliente / contar con manual de procesos de preparación.	Realización de encuestas <i>on line</i> y directas al cliente	
Calidad del servicio	clientes satisfechos con el servicio / total encuestados	75%	75%	85%	90%	90%	Evaluación permanente de satisfacción de cliente / contar con manual de atención al cliente.	Realización de encuestas <i>on line</i> y directas al cliente	
Eficiencia del servicio	Total devoluciones / total de producción	5%	4%	3%	2%	2%	Establecimiento de políticas de manejo de mermas e inventario	Implementación de control de ventas e inventario	
Productividad	Incremento de la rapidez en el servicio de atención	2,5 min	2 min	2 min	1,8 min	1,8 min	Normalizar tiempos de proceso de pedidos	Medición de tiempos en realización de actividades	

Fuente: Estudio de mercado y plan estratégico.  
Elaboración: Propia, 2015.

### 2. Diseño del producto o servicio

El diseño de la carta será elaborado por el barista de la cafetería, quien contará con el asesoramiento de un especialista consultor externo (James Berckemeyer). La definición de la carta así como el conjunto total del servicio a ofrecer estarán respaldados por el resultado de la investigación de mercado. El contenido de la carta será revisado trimestralmente durante el primer año y cuatrimestralmente hasta el tercer año, con el propósito de asegurar la propuesta de valor



en cuanto a innovación y satisfacción del cliente. Como resultado detallamos la carta inicial del negocio a continuación:

**Tabla 29. Carta tentativa**

Bebidas		Jugos / Bebidas Naturales	
Calientes	Frías		
Café Espresso	Emoliente	Naranja	Papaya
Espresso doble	Té Verde	Limonada	Piña
Café Americano	Frapuccino	Maracuya	Surtido
Cortado	Chocolate	Chicha	Platano con Leche
Café con Leche	Té frio	Mandarina	Zanahoria
Capuccino	Quinoa	<b>Sandwichs Frios (*)</b>	<b>Sandwichs Calientes (*)</b>
Quaker	Avena	Mixto de jamon y queso	Mixto
Chocolate Caliente	Maca	Mixto Especial con pollo	Mixto Completo
Té Verde	Kiwicha	Jamon Serrano con tomate	Pollo a la plancha
Té normal / canela / miel	Quaker	Pollo con verduras	Mix de Vegetales
Manzanilla / anis / boldo	Cebada	Palta	Aceitunas
Emoliente	Agua Mineral sin gas	Butifarra	Asado
Quinoa	Agua Mineral Con gas	(*)Pan pita / pan pita integral	
Kiwicha	Frugos	Otros	
Maca	Chia cool	Ensalada de fruta	Yogurt Griego
Cebada	Mix hasta 3 sabores	Huevos de codorniz	Barra de cereales
		Adicional leche / chia	Salvado / granola / miel

Fuente: Estudio de mercado y plan estratégico.  
Elaboración: Propia, 2015.

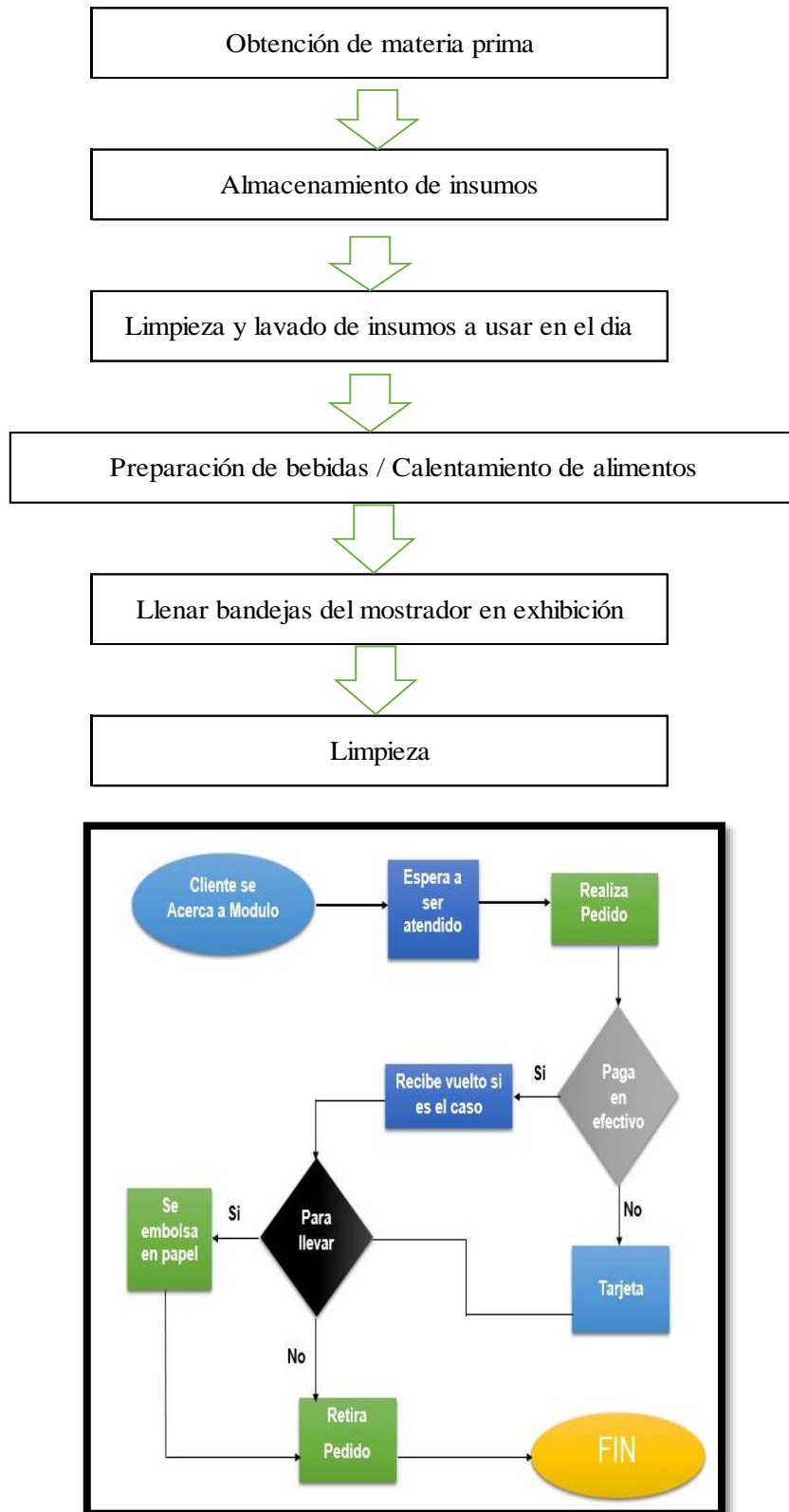
### 3. Diseño de los procesos

Los procesos del negocio se han dividido en tres: procesos estratégicos, de operaciones y de soporte:

- **Los procesos estratégicos** le dan dirección al negocio y están orientados a la visión contemplada respecto al mercado: procesos de planeamiento estratégico y de marketing.
- Los **procesos operativos** describen las actividades más relevantes en cuanto a la atención al cliente, estos procesos operativos están divididos en dos grupos: los de **back office**, los cuales no tienen trato directo con el cliente como obtención de materia prima, almacenamiento, y preparación de bebidas, y los de **front office**, aquellos que sí tratan directamente con el cliente como son despacho, entrega, y atención de pedidos.

Para ello presentamos el mapeo de los macro procesos de la empresa y el flujograma de atención al cliente en el módulo, como se muestra a continuación:

Gráfico 6. Flujograma de procesos



Fuente: Estudio de mercado y plan estratégico.  
Elaboración: Propia, 2015.

Los procesos críticos así definidos son:

- **Obtención de materias primas.** Las compras de materia prima se realizarán a diario, y de forma semanal y mensual según el tipo de producto, manteniendo una rigurosa selección de insumos, verificando su peso total y que se encuentren en perfecto estado.
- **Almacenamiento de insumos.** Recibidos los insumos se procederá a su almacenamiento en el espacio asignado, se hará uso de la congeladora para los insumos que así lo requieran.
- **Limpieza y lavado de insumos.** La limpieza de alimentos y frutas es fundamental en nuestros procesos, se empleará agua tratada con hipoclorito de sodio.
- **Preparación de bebidas.** Se contará con dos máquinas industriales para preparar café, así como una licuadora para la preparación de jugos, todo lo demás será obtenido de un proveedor. Es importante mencionar que el barista así como sus asistentes deberán estar correctamente uniformados y aseados, además de saber manipular los equipos.
- **Llenar bandejas del mostrador de exhibición.** Este procedimiento se realizará bajo la supervisión del barista principal, teniendo en consideración lo que debe ir en vitrinas refrigeradas, así como su debida ubicación en las bandejas, las cuales no deben de estar vacías.
- **Limpieza.** Los baristas asistentes deberán de mantener limpio en todo momento el módulo, bandejas y máquinas, instrumentos y la vajilla utilizada. Al final del día se programará la limpieza total del módulo, previo al cierre, para que todo quede listo para el día siguiente.

El flujo del servicio es directo. Las personas solicitan sus bebidas y complementos los cuales les son entregados por la misma persona que recibe el dinero en caja y que cuenta con un ayudante; si la persona desea se puede sentar en los sitios disponibles, quedarse parado o llevárselo.

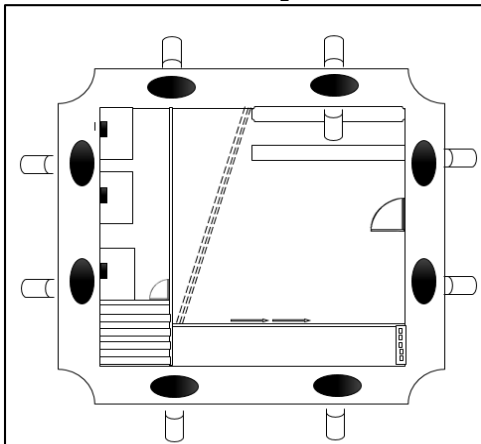
#### **4. Diseño de las instalaciones**

En el plano de distribución que se detalla a continuación se puede apreciar que la cafetería estará instalada a modo de módulo de 5 m<sup>2</sup>, con capacidad de atención para ocho personas sentadas.

Se contará con una oficina alquilada en Lince (Av. Miguel Iglesias N°2419, segundo piso), donde se ubicará la gerencia del negocio y servirá de almacén de insumos y materias primas que pudieran ser requeridas durante la atención. Éste se ubica próximo a la zona del punto de venta para optimizar la distribución.

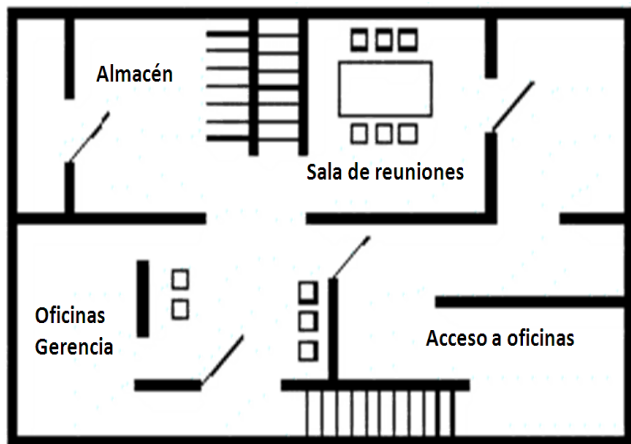
A continuación mostramos el diseño de cada uno de los locales:

**Gráfico 7. Diseño de punto de venta**



Elaboración: Propia, 2015.

**Gráfico 8. Diseño de oficinas administrativas**



Elaboración: Propia, 2015.

## **5. Programación de las operaciones de la empresa**

La programación del inicio de las actividades pre operativas está considerada para octubre 2015 y la apertura del local para el mes de enero del 2016; entre esos tres meses se llevarán a cabo todas las actividades de preparación e implementación de la cafetería, las cuales se detallan en el anexo 12.

## **6. Actividades pre operativas**

También en el anexo 12 se detalla el presupuesto de los gastos pre operativo que se han identificado como necesarios para la apertura de la cafetería, los mismos que ascienden a S/.39.721 (incluido IGV).

## **7. Presupuestos de inversión y capital de trabajo**

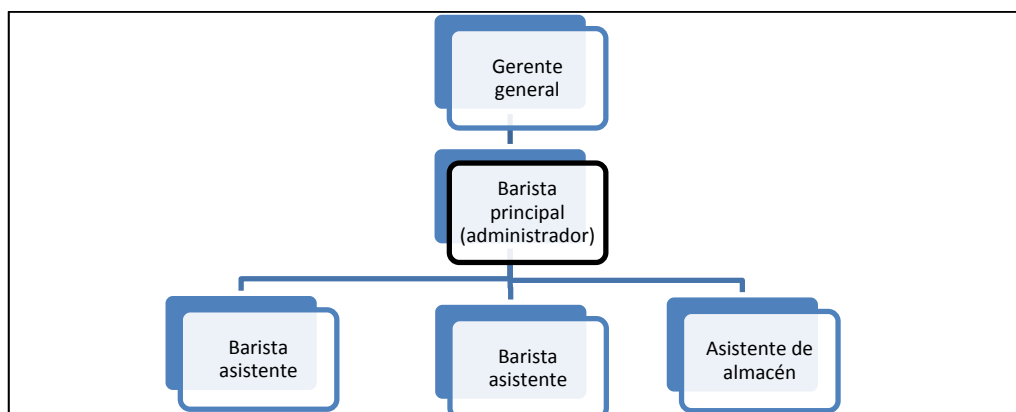
En el anexo 13 se detalla el presupuesto inicial de inversión considerado para llevar a cabo el proyecto, el cual asciende a S/. 183.556 (incluido IGV).

## Capítulo VII. Estructura organizacional y plan de recursos humanos

### 1. Estructura organizacional

De acuerdo al modelo de estructura organizacional de Mintzberg (1991), la estructura de **Coffee Up** es de una **organización empresarial**, simple y con personal reducido, con poca especialización y manejado bajo supervisión directa, donde el ápice estratégico es fundamental. Éste lo forman el gerente general, quién reporta a los accionistas de la empresa, quienes no tienen cargo en ésta. El ápice centraliza la gestión del negocio y los aspectos de control y planificación, por lo que aún no desarrolla una tecnoestructura y un staff de apoyo. Según el crecimiento del negocio en los próximos cinco años se evaluará la adecuación de la estructura. La línea media está compuesta por el barista principal quien es el administrador del punto de venta; el núcleo de operaciones lo constituyen los baristas asistentes que atienden al público brindando el servicio y vendiendo los productos, y el asistente de almacén quien revisa los inventarios disponibles.

**Gráfico 9. Organigrama de la empresa**



Fuente: Mintzberg, 1991.  
Elaboración: Propia, 2015.

### 2. Objetivos de personal, requerimientos y perfiles

Para el inicio de operaciones se requiere que el personal cuente con experiencia y especialización en este tipo de servicio; así se mitigan posibles riesgos en las operaciones debido a la inexperiencia de las personas contratadas, complementado con un plan de capacitación con sus respectivos objetivos:

**Tabla 30. Objetivos de gestión del personal**

Indicador	Variable de medición	Meta de corto plazo	Meta de mediano y largo plazo					Herramienta de medición
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5		
Capacitación y entrenamiento	Capacitación por colaborador (número de horas)	De 26 a 30	De 28 a 32	De 28 a 32	De 30 a 34	De 34 a 38	Plan de capacitación y entrenamiento	
Retención de talento	Rotación de personal	No mayor al 25%	No mayor al 25%	No mayor al 25%	No mayor al 25%	No mayor al 25%	Ahorro en costos de reclutamiento	
Clima laboral	Satisfacción laboral	Mayor al 70%	Mayor al 75%	Mayor al 78%	Mayor al 80%	Mayor al 80%	Encuesta interna	

Fuente: Estudio de mercado y plan estratégico.  
Elaboración: Propia, 2015.

Los requerimientos, perfiles de los puestos y sueldos se detallan a continuación:

**Tabla 31. Descripción de puestos**

Puesto	Función principal	Funciones específicas	Requisitos	Competencias principales	Sueldo S/.
<b>Gerencia general</b>	Gestionar el cumplimiento del planeamiento estratégico de la empresa y los planes funcionales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Representante legal y financiero</li> <li>- Velar por el cumplimiento de objetivos estratégicos</li> <li>- Elaboración de presupuestos anuales y control de gastos</li> <li>- Dirigir y controlar los procesos administrativos y financieros.</li> <li>- Elaboración del plan anual de marketing y ventas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Experiencia en administración de restaurantes (mínimo dos años)</li> <li>- Bachiller en administración, economía, finanzas, contabilidad.</li> <li>- Office intermedio</li> <li>- Conocimiento de marketing digital.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Empatía</li> <li>- Facilidad de comunicación</li> <li>- Capacidad de dirección</li> <li>- Enfoque en resultados</li> <li>- Liderazgo</li> <li>- Capacidad de manejo de equipos.</li> </ul>	S/ 3.500
<b>Barista principal / administrador</b>	Velar por el correcto funcionamiento del local, así como apoyar en la logística y preparación de bebidas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Control de calidad de los insumos y productos en venta.</li> <li>- Manejo de modulo de software del local (CRM)</li> <li>- Control de inventarios en local.</li> <li>- Estructuración de pedidos.</li> <li>- Manejo de la caja chica</li> <li>- Apoyo en preparación de bebidas</li> <li>- encargado de abrir y cerrar local.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Experiencia en el puesto mínimo dos años</li> <li>- Egresado de carrera técnica de cocina o barismo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Habilidad como barista</li> <li>- Vocación de Servicio</li> <li>- Comunicación a todo nivel</li> <li>- Empatía</li> <li>- Puntualidad y honestidad</li> <li>- Creativo e innovador</li> <li>- Capacidad de manejo de equipos.</li> <li>- Orientado a resultados.</li> </ul>	S/2.800
<b>Baristas asistentes (2)</b>	Apoyar en todas las labores a realizar en el punto de venta al barista principal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atender a los clientes de acuerdo a las pautas de servicio.</li> <li>- Preparación de bebidas y venta de complementos.</li> <li>- Despacho de pedidos</li> <li>- Registrar sugerencias e invitar a clientes a usar los canales de comunicación del negocio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudiante o egresado de la carrera de barismo.</li> <li>- Experiencia previa en negocios afines.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Habilidad como barista</li> <li>- Vocación de servicio</li> <li>- Empatía</li> <li>- Puntualidad y honestidad</li> <li>- Orientado a resultados.</li> </ul>	S/1.250
<b>Asistente de almacén</b>	Control de inventarios y de abastecimiento del punto de venta	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordinar con proveedores tiempo y volumen de pedidos.</li> <li>- Coordinar con barista principal abastecimiento del punto de venta.</li> <li>- Control de calidad y registro de inventarios, almacenaje.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudiante o egresado técnico o universitario.</li> <li>- Conocimiento de gestión de inventarios.</li> <li>- Experiencia un año en negocios afines.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Orden y capacidad de organización.</li> <li>- Empatía</li> <li>- Puntualidad, honestidad y responsabilidad.</li> <li>- Manejo de problemas.</li> </ul>	S/ .850

Fuente: Estudio de mercado y plan estratégico.  
Elaboración: Propia, 2015.

Para determinar el número de trabajadores requeridos se consideró el horario de atención, de lunes a viernes de 7:30 am. a 8:30 pm., el espacio físico de la misma, y el cumplimiento de la legislación laboral vigente. Empezaríamos con cuatro trabajadores operativos (tres en módulo y uno en almacén).

### 3. Estrategias de administración de recursos humanos

Basados en Chiavenato (2007), quien plantea que la estrategia de administración de personas debe ser un proceso que incluya la planeación, organización, dirección y control del uso de los recursos para alcanzar los objetivos organizacionales, detallamos las siguientes estrategias:

**Tabla 32. Estrategias de recursos humanos**

Estrategias de recursos humanos	Estrategias específicas
<b>Integración:</b> <b>reclutamiento,</b> <b>selección e inducción</b>	Reclutar personal según el perfil definido para cada puesto establecido por la gerencia. Asegurar el personal idóneo para la empresa, evaluando que su perfil pueda cumplir con los requerimientos del puesto. Mantener un proceso de inducción que otorgue a los nuevos empleados una visión inicial del negocio, la organización, procesos, sus roles y responsabilidades en el puesto.
<b>Organización:</b> <b>análisis y evaluación de</b> <b>puestos</b>	Mantener actualizadas las descripciones y valorizaciones de los puestos actuales conforme a las tendencias del mercado. Procurar que la evaluación del personal considere aspectos cuantitativos y cualitativos, bajo criterios objetivos.
<b>Desarrollo:</b> <b>capacitación y</b> <b>formación</b>	Diseñar el plan de capacitación anual para el personal. Identificar las necesidades de capacitación y formación del personal, las áreas a reforzar y las competencias a alcanzar.
<b>Retención:</b> <b>compensaciones y</b> <b>beneficios</b>	Diseñar el presupuesto de compensaciones del personal acorde a los objetivos organizacionales y eficiente en costo. Asegurar al personal una remuneración acorde al mercado, que favorezca la captación y retención de talento. Desarrollar planes de incentivos para el personal. Administrar el cumplimiento del pago de la nómina, de las retenciones, aportaciones y beneficios sociales del personal.

Fuente: Chiavenato, 2007.

Elaboración: Propia, 2015.

### 4. Presupuesto del plan de recursos humanos

En el anexo14 se detalla el presupuesto destinado para administración del personal que incluye el costo de capacitación anual y de bonificaciones anuales (un sueldo por cada trabajador) según se cumplan los resultados estratégicos esperados. Se está considerando un incremento de 10% en las remuneraciones cada dos años a partir del inicio del tercer año de operaciones, como incentivo.

## Capítulo VIII. Plan financiero

### 1. Supuestos y políticas

Determinamos la viabilidad financiera del proyecto con los siguientes supuestos de evaluación:

- **Inversión inicial.** Ascende a S/.183.556 (anexo 13). La inversión se recupera dentro de los cinco años proyectados. El capital de trabajo cubre los costos operativos del primer mes de funcionamiento. Los gastos pre operativos se consideran como intangibles, amortizados según la tasa contable vigente (cinco años de forma lineal). No se efectúa adquisición adicional de equipos. La depreciación considerada es de cinco años para equipos y 10 años para mobiliario.
- **Proyección de ventas.** Las ventas se proyectan según el promedio de variación de la demanda y de precios detallado en el anexo 5. Se asume que no hay variación en la rotación de cada producto (anexo 6). Se asume que las ventas son 100% contado, pero se considera un 5% de ventas pagadas con tarjeta de débito (comisión de 3,25% por transacción) y un 6% con tarjeta de crédito (comisión de 4,15% por transacción), ambas VISA de las cuales el 20% son grabadas con IGV porque corresponden al operador (VISANET) y el resto a los emisores de las tarjetas.  
**Presupuestos de gastos administrativos.** Detallado en el anexo 16, incluye el incremento cada dos años de los alquileres en 15% a partir del año 3 por términos del contrato de arriendo.
- **Costos de ventas.** Se determinaron los costos de producción de las diferentes bebidas ofertadas (anexo 15). Esta información se obtuvo para el caso del café de Starbucks Inc.<sup>3</sup>, y para el emoliente y otras bebidas, de las entrevistas con expertos. Con ello determinamos el costo de venta como la suma del costo de producción de las bebidas más el costo de compra de los complementos. No se mantienen inventarios en proceso.
- **Impuestos.** Se declararan el total de las ventas (100% formales). El pago del IGV (18%) y del impuesto a la renta (28% a partir del 2016) se realizará acorde a ley.
- **Financiamiento.** Se asume un préstamo de S/. 50.000 a 48 meses con TEA 22.50% para cubrir la compra de activos fijos necesarios para el inicio de operaciones del negocio. La tasa obtenida es referencial para clientes PYME del Banco de crédito del Perú con el aval de los ingresos dependientes de los socios aportantes del negocio.

---

<sup>3</sup> En Starbucks.com.pe (s.f.) se detalla la mezcla adecuada de ingredientes para obtener un café de calidad.



## 2. Estados financieros

- **Estado de ganancias y pérdidas (anexo 17).** En el primer año se obtiene una rentabilidad neta de 4,48%. y al año 5 de 9,47%, que incrementa el EBITDA en un 103% o en S/.132.794, lo que representa una medida de referencia sobre el valor de la empresa en el mercado.
- **Flujo de caja (anexo 18).** El flujo de caja económico y financiero resultan positivos durante el período de análisis. El valor de rescate de los activos fijos (S/.64.495) corresponde a la recuperación del capital de trabajo y al valor residual de los bienes muebles adquiridos.

## 3. Evaluación financiera del proyecto

La evaluación financiera del proyecto se realizará bajo los criterios de aceptación del valor presente neto (VPN) y el cálculo de la TIR. Para ello primero debemos determinar la estructura de capital de la empresa y estimar la tasa de descuento a aplicar a sus flujos estimados.

### 3.1 Estructura de capital y cálculo de la tasa de descuento

Considerando la inversión y el financiamiento obtenemos la estructura de capital del negocio:

**Tabla 33. Estructura de capital del negocio**

Inversiones	Costo total	Participación %	Capital	Préstamo
Intangibles	75.438	41,10%	75.438	
Equipos y mobiliario	54.272	29,57%	4.272	50.000
Capital de trabajo	53.846	29,33%	53.846	
<b>Total</b>	<b>183.556</b>	<b>100%</b>	<b>133.556</b>	<b>50.000</b>
<b>Estructura de capital</b>	<b>100%</b>		<b>72,76%</b>	<b>27,24%</b>

Fuente: Estados financieros del proyecto.  
Elaboración: Propia, 2015.

Y luego de ello, requerimos la tasa de descuento para el capital invertido (**Cok**) más indicada para el riesgo de este proyecto a fin de evaluar su viabilidad financiera.

A través de las fuentes de información secundaria (entrevistas a expertos del sector) obtuvimos la rentabilidad neta mínima que se esperaría ganar por invertir su capital en un tipo de negocio como el propuesto, dadas las características con las que se va a entrar a competir al sector y los riesgos que este tipo de inversión conlleva (maduración de la demanda potencia, reacción de competidores, etc.), resultando una tasa de 25%. Este cok es el costo de oportunidad del proyecto,

es decir la tasa mínima que esperaríamos obtener por nuestro capital invertido en este negocio, pero como asumimos una parte de deuda, debemos considerar su costo ( $R_d = 22.50\%$ ), para calcular el WACC (costo ponderado de capital), a continuación:

$$\text{WACC} = \left( \frac{D}{D + E} \right) \times R_d (1 - t) + \left( \frac{E}{D + E} \right) \times \text{COK} = \boxed{22.60\%}$$

Qué sería la tasa de costo medio del capital invertido por los socios apalancándose con deuda.

### 3.2 Criterios para la evaluación financiera

A fin de incluir el riesgo inherente al proyecto aplicamos la tasa más alta para descontar los flujos del proyecto: El COK de 25%. Si bien el WACC se utiliza para evaluar los flujos de caja económicos, y el COK para evaluar el flujo financiero o neto de deuda, aplicamos este criterio como medida de sensibilidad para evaluar el desempeño financiero del negocio propuesto. Aplicando el análisis del VPN (valor presente neto) y la TIR, obtenemos:

**Tabla 34. Evaluación financiera del proyecto**

Períodos	2015 (Año 0)	2016 (Año 1)	2017 (Año 2)	2018 (año 3)	2019 (Año 4)	2020 (Año 5)
<b>Flujo de Caja Económico</b>	-183,556	76,400	52,250	52,299	80,256	154,940
<b>COK</b>	<b>25.00%</b>					
<b>VPN Económico (S/.)</b>	<b>21,424.41</b>					
<b>TIRE</b>	<b>29.94%</b>					
<b>Flujo de Caja Financiero</b>	-133,556	57,992	36,668	36,111	63,325	155,506
<b>COK</b>	<b>25.00%</b>					
<b>VPN Financiero (S/.)</b>	<b>31,688.58</b>					
<b>TIRF</b>	<b>34.27%</b>					

Fuente: Estados financieros del proyecto.  
Elaboración: Propia, 2015.

En ambos casos se cumple el criterio de aceptación financiera:  $\text{VPN} > 0$  y  $\text{TIR} > \text{COK}$ , es decir el proyecto se acepta, porque genera valor adicional para los accionistas y/o inversionistas.

### 4. Análisis del punto de equilibrio

El punto de equilibrio se mide como el cociente entre los costos fijos y el margen de contribución unitario (precio de venta – costos variable unitario) para obtener el mínimo de unidades que deberíamos vender para cubrir los costos fijos de operación y empezar a ser rentables. Para este

caso consideramos que la ponderación de productos se mantiene estable, variando los precios por el índice de precios del anexo 5 y los costos fijos por incremento anual de gastos (como alquileres), estimando el punto de equilibrio para cada año del proyecto:

**Tabla 35. Comparativo anual del punto de equilibrio del proyecto**

	2016 (Año 1)	2017 (Año 2)	2018 (año 3)	2019 (Año 4)	2020 (Año 5)
Costos fijos	173.364	173.949	191.837	204.975	226.634
Margen de contribución ponderado	4,32	4,35	4,38	4,41	4,44
<b>Punto de equilibrio (unidades)</b>	<b>40.154</b>	<b>40.000</b>	<b>43.796</b>	<b>46.460</b>	<b>51.000</b>
Demanda del proyecto	89.368	93.210	100.667	112.496	125.155
% respecto a la demanda	45%	43%	44%	41%	41%

Fuente: Estados financieros del proyecto.  
Elaboración: Propia, 2015.

Apreciamos que el punto de equilibrio es creciente en función a que al inicio del proyecto se asumían costos fijos mayores para el nivel de venta generado. Comparado con la demanda podemos concluir que superamos nuestro punto de equilibrio todos los años evaluados.

## 5. Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad mide las variaciones del negocio en caso ocurran cambios en las principales variables financieras que afectan su flujo de fondos. Para ello consideramos como variables críticas a los cambios en los niveles de venta, precios y costos fijos, definiendo tres escenarios según condiciones históricas del sector y la economía peruana, para determinar como se afectan los flujos generados por el proyecto. Dichos escenarios son medidos a continuación:

**Tabla 36. Análisis de sensibilidad del proyecto**

Escenario	Pesimista	Normal	Optimista
<b>Variables de entrada</b>			
Variación anual unidades vendidas	-2%	0%	10%
Variación anual de precios	0%	0%	2%
Variación anual de costos fijos	2%	0%	0%
<b>Variables de salida</b>			
VPNE	10,397	21,424	60,537
TIRE	26.16%	29.94%	43.19%
VPNF	14,534	31,689	68,304
TIRF	28.24%	34.27%	51.70%

Fuente: Estados financieros del proyecto.  
Elaboración: Propia, 2015.

Considerando el criterio de VPN y TIR para evaluar el desempeño en los escenarios planteados, vemos que incluso ante condiciones desfavorables se siguen generando condiciones financieras adecuadas para el funcionamiento del negocio, por lo que podemos concluir que este negocio es rentable bajo cualquier escenario razonable.

## **6. Planes de contingencia**

El plan de contingencia define un conjunto de instrucciones a llevar a cabo si ocurren eventos que interrumpen las operaciones del negocio, las mismas que son descritas a continuación:

- **Plan de mantenimiento y disponibilidad de activos.** Ante cualquier problema con el funcionamiento de los activos, contamos con disponibilidad de equipos adicionales que pueden traerse a fin de continuar con la atención.
- **Política de *back up* de sistemas de registro de ventas y movimientos de efectivo (contable).** Se lleva una copia de registro de ventas y gastos ante cualquier pedido de autoridades o auditorías internas o a solicitud de los socios y entes reguladores.
- **Plan de recuperación ante siniestros y eventos desfavorables.** Contaremos con una provisión mínima de 15% del inventario requerido en materias primas e insumos y un fondo de emergencia, aparte de la caja chica para afrontar cualquier contingencia.
- **Ausencia inesperada de personal de atención al cliente.** Sea por vacaciones, descanso médico o ausencias imprevistas, contamos con un plan de reemplazo interno para mantener el nivel de atención a los clientes. Así mismo se evaluará durante el primer año de operaciones la estacionalidad del flujo de visitas para determinar si será necesario contar con personal eventual.

## Conclusiones y recomendaciones

### 1. Conclusiones

- El análisis del macro y microentorno resulta favorable para iniciar un negocio como el propuesto. Existen oportunidades en el sector a pesar de ser competitivo.
- Se ha detectado una necesidad no totalmente satisfecha en la zona de influencia delimitada.
- El sector es dinámico y presenta nichos de demanda para explotar, identificados en el estudio de mercado. Esta demanda insatisfecha se muestra proclive a un negocio de cafetería como el propuesto.
- El sector está en la etapa de crecimiento, por lo que es propicio para invertir pero considerando los factores críticos para el éxito identificados, buscando generar una ventaja competitiva dinámica, basada en los atributos más valorados: calidad, servicio y ambiente.
- Como resultado del estudio de mercado se han podido identificar las preferencias de precios, ubicación, horario de atención y perfil del personal esperado por los clientes potenciales del negocio. Los planes funcionales (marketing, operaciones, finanzas y recursos humanos) recogen esas características para poder captar una importante cuota de mercado desde el primer año de operaciones.
- Como resultado de análisis estratégico se identificó que la mejor estrategia a aplicar es una diferenciación enfocada, aprovechando nuestros recursos y capacidades vigentes a fin de generar la ventaja competitiva basada en la calidad superior de nuestros productos y servicio. Las estrategias esbozadas refuerzan el objetivo de alcanzar esta ventaja en el sector.
- Desde el punto de vista del marketing es fundamental lograr presencia en los medios digitales (buscadores de internet y redes sociales) que presentan una creciente frecuencia de uso por los clientes potenciales. El posicionamiento debe reforzar nuestra imagen de compromiso con los atributos más valorados y de dinamismo y buen ánimo que es lo que la gente espera encontrar al acudir al local. Más que una compra se busca una experiencia de consumo gratificante.
- Para lograr una adecuada gestión de operaciones del negocio es necesario enfocarse en aquellas actividades que generan más valor, que resultan ser las que están relacionadas a los atributos más valorados por el cliente: abastecimiento (calidad de insumos), servicio (pautas de atención de pedidos) y ambiente (mantenimiento y limpieza).
- La gestión de personal tiene que estar enfocada en un sistema de incentivos y de formación del personal para hacerlo partícipe del logro de los objetivos organizacionales, así lograremos generar compromiso, lealtad y retención de talento.

- El análisis financiero revela que el negocio es rentable incluso considerando condiciones desfavorables. Desde el primer año puede superar su punto de equilibrio y generar indicadores de rentabilidad positivos, lo que nos demuestra el alto nivel de potencial por aprovechar.

## **2. Recomendaciones**

- Según el análisis efectuado se recomienda implementar el negocio dentro de los plazos establecidos, pues se ha evidenciado que es una actividad rentable y generadora de valor para clientes, trabajadores y accionistas
- Se debe monitorear continuamente el desenvolvimiento de las variables críticas del negocio: costos, precios y variaciones de la demanda, así como supervisar al personal para que mantengan el nivel de la oferta de servicio y de producto esperado. Es básico realizar los ajustes necesarios ante cualquier desfase, y tener claro el plan de manejo de contingencias, pues es un sector sensible en el que cualquier mal desempeño puede llevar la propuesta al fracaso.

## Bibliografía

- Agencia Peruana de Noticias. (2014). “Perú: informalidad laboral se reducirá de 56% a 52% hacia el 2016”. En: América Economía. 30 de septiembre del 2014. [En línea]. Fecha de consulta: 16/03/2015. Disponible en: <<http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/peru-informalidad-laboral-se-reducira-de-56-52-hacia-el-2016>>.
- Alonso, Gustavo. (2008). “Reinterpretando la cadena de valor”. En: Palermo Bussines Review. Buenos Aires, N° 2, pp. 83–96.
- Arellano Marketing. (s.f.). “Estilos de vida”. En: Arellanomarketing.com. [En línea]. Fecha de consulta: 09/02/2015. Disponible en: <<http://www.arellanomarketing.com/inicio/estilos-de-vida/>>.
- Avolio, Beatrice. (2011). “Estudio factores que limitan el crecimiento de las micro y pequeñas empresas en el Perú”. En: Revista Estrategia. N°22, pp. 70-80. Lima: PUCP.
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2015). Reporte de Inflación, Enero 2015 - Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2014-2016. Lima: BCRP.
- Barney, Jay. (1991). “Firm resources and sustained competitive advantage”. En: Journal of Management. Boston. N°19, pp. 99-120.
- Becerra, Karissa (2010). Café de las nubes, café del Perú. 1ra. Edición. Lima: Universidad San Martín de Porres.
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) y Sociedad Peruana de Gastronomía (APEGA). (2012). Gastronomía peruana al 2021: Lineamientos para un programa de desarrollo de la gastronomía peruana en el marco del plan bicentenario. Segunda edición. Lima: CEPLAN.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos. Octava edición. Bogotá: Mc Graw-Hill.
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (Promperú). (s.f.). “Promperú.gob.pe”. [Página web]. Fecha de consulta: 19/02/2015. Disponible en: <<http://www.promperu.gob.pe/>>.
- David, Fred. (1989). "How companies define their mission". En: Long Range Planning. London. Vol. 22, N°1, pp. 90-97.
- Delgado, Carlos (2006). El libro del Café. Madrid: Alianza Editorial.
- Diario El Comercio. (2015). “Elecciones presidenciales 2016”. En: El Comercio.pe. [En línea]. Fecha de consulta: 12/04/2015. Disponible en: <<http://elcomercio.pe/noticias/elecciones-presidenciales-2016-418180>>.
- Diario Gestión. (2014). “Perú invierte sólo el 0,15% de su PBI en ciencia y tecnología, mientras que Chile destina el 0,5%”. En: Sección Economía - Diario Gestión. Martes, 28 de enero del 2014.

[En línea]. Fecha de consulta: 23/01/2015. Disponible en: <<http://gestion.pe/economia/gobierno-peruano-invierte-solo-015-su-pbi-ciencia-tecnologia-innovacion-mientras-que-chile-invierte-05-2087516>>.

Diario Gestión. (2015). “Perú retrocedió en 25 de 48 índices de competitividad sostenible a nivel mundial”. En: Sección Economía - Diario Gestión. Edición Lunes, 09 de marzo del 2015. [En línea]. Fecha de consulta: 03/04/2015. Disponible en: <<http://gestion.pe/economia/peru-retrocedio-25-48-indices-competitividad-sostenible-nivel-mundial-2125624>>.

Dirección General de Política Macroeconómica y Descentralización Fiscal – Ministerio de Economía y Finanzas. (2015). Informe de Seguimiento del Marco Macroeconómico Multianual 2014-2016 Revisado - II semestre del 2014. Febrero 2015. Lima: Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), Viceministerio de Economía.

Dirección General de Salud Ambiental (DIGESA). (2015). Acta de inspección sanitaria para la certificación de principios generales de higiene. En: [Digesa.minsa.gob.pe](http://digesa.minsa.gob.pe). [Página web]. Fecha de consulta: 23/02/2015. Disponible en: <[http://www.digesa.minsa.gob.pe/NormasLegales/Normas/RD\\_3\\_2015\\_DIGESA\\_SA.pdf](http://www.digesa.minsa.gob.pe/NormasLegales/Normas/RD_3_2015_DIGESA_SA.pdf)>.

Editorial Diario El Comercio. (2011). “Seguridad y defensa nacional”. En: [El Comercio.com.pe](http://elcomercio.com.pe). Miércoles 27 de abril del 2011. [En línea]. Fecha de consulta: 16/01/2015. Disponible en: <<http://elcomercio.pe/politica/opinion/editorial-seguridad-defensa-nacional-noticia-748773>>.

Euromonitor International. (2015). “Industries Overview. Country Report. Hot Drinks in Peru”. [En línea]. Fecha de consulta: 22/06/2015. Disponible en: <<http://www.euromonitor.com/hot-drinks-in-peru/report>>.

Gantt, Henry. (1913). *Work, Wages and Profits*. Segunda edición. New York: The Engineering Magazine.

Greenpeace España. (s.f.). “Agricultura y transgénicos”. En: [Greenpeace.org/espana](http://greenpeace.org/espana). [Página web]. Fecha de consulta: 15/03/2015. Disponible en: <<http://www.greenpeace.org/espana/es/Trabajamos-en/Transgenicos/>>.

Hax, Arnoldo y Majluf, Nicolás. (1997). *Estrategias para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados*. Buenos Aires: Gránica.

Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI). (s.f.). “Protección al consumidor”. En: [Indecopi.gob.pe](http://indecopi.gob.pe). [Página web]. Fecha de consulta: 19/03/2015. Disponible en: <[http://www.indecopi.gob.pe/0/home\\_proteccion\\_consumidor.aspx?PFL=8](http://www.indecopi.gob.pe/0/home_proteccion_consumidor.aspx?PFL=8)>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2015a). “Población Económicamente Activa total al 30 de junio de 14 años y más por grupo de edad, según departamento, 2015”. [En línea]. Fecha de consulta: 16/08/2015. Disponible en: <[www.inei.gob.pe/](http://www.inei.gob.pe/)>.



Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2015b). “Tasas de crecimiento geométrico medio anual de la población, según departamentos, 1995 – 2015”. [En línea]. Fecha de consulta: 16/08/2015. Disponible en: <[www.inei.gob.pe/](http://www.inei.gob.pe/)>.

Instituto Peruano de Arte y Diseño (IPAD). (s.f.). “Marketing Digital Estratégico”. En: [www.ipad.edu.pe](http://www.ipad.edu.pe). [Página web]. Fecha de consulta: 14/04/2015. Disponible en: <<http://www.ipad.edu.pe/portal/curso-libre-marketing-digital?mi=m4&ms=41/>>.

Kotler, P. y Keller, K. (2012). Dirección de Marketing. Décimo cuarta edición. México: Pearson Educación.

Lovelock, Christopher. (1997). Mercadotecnia de Servicios. Tercera edición. México: Prentice - Hall.

Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI). (s.f.). “Minagri.gob.pe”. [Página web]. Fecha de consulta: 15/03/2015. Disponible en: <<http://minagri.gob.pe/portal/41-sector-agrario/recursos-naturales>>.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú (MINCETUR). (s.f.). “Mincetur.gob.pe”. [Página web]. Fecha de consulta: 22/02/2015. Disponible en: <<http://www.mincetur.gob.pe/newweb/>>.

Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (2014). Marco Macroeconómico Multianual 2015-2017 Revisado. [En línea]. Fecha de consulta: 26/08/2015. Disponible en: <<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Programa-Economico/mmm-2015-2017-agosto.pdf>>.

Ministerio del Ambiente (MINAM). (s.f.). “Misión y visión”. En: [Minam.gob.pe](http://www.minam.gob.pe). [Página web]. Fecha de consulta: 15/03/2015. Disponible en: <<http://www.minam.gob.pe/?el-ministerio=mision-y-vision>>.

Mintzberg, Henry. (1991). Mintzberg y la Dirección. Madrid: Ediciones Díaz de Santos SA.

Municipalidad de San Isidro. (s.f.). “Licencia de funcionamiento”. En: [Msi.gob.pe](http://www.msi.gob.pe). [Página web]. Fecha de consulta: 17/02/2015. Disponible en: <<http://www.msi.gob.pe/portal/tramites/licencia-de-funcionamiento/#.VQ8i2NKG-yk>>.

Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). Generación de modelos de negocios. Tercera edición. Barcelona: Grupo Planeta.

Páginas Blancas de Telefónica del Perú. (2014). “Guía de Calles de Lima”. [Planos]. Fecha de consulta: 17/04/2015. Disponible en: <[www.guiacalles.com/calles/index.as](http://www.guiacalles.com/calles/index.as)>.

Porter, Michael. (1985). Ventaja competitiva, creación y sostenibilidad de un rendimiento superior. Madrid: Grupo Editorial Patria.

Programa Nacional de Promoción de la Responsabilidad Social Empresarial - Perú Responsable. (s.f.). “¿Quiénes somos?”. En: [Mintra.gob.pe](http://www.mintra.gob.pe). [Página web]. Fecha de consulta: 05/03/2015. Disponible en: [http://www.mintra.gob.pe/PERU\\_RESPONSABLE/](http://www.mintra.gob.pe/PERU_RESPONSABLE/).

Ramírez Lozano, Julianna. (2013). “El poder de las redes sociales y su impacto en la imagen de una compañía: caso Peugeot-Brillard y fotopapeletas del SAT”. En: *Conexión Esan*. 21 de octubre del 2013. [En línea]. Fecha de consulta: 12/01/2015. Disponible en: <http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2013/10/21/redes-sociales-impacto-imagen-compania/>.

Rodríguez, Sabina. (2012). “Ocho datos de San Isidro en su aniversario”. En: *Publimetro*. [En línea]. 23 de abril del 2012. [Fecha de consulta: 23/07/2015]. Disponible en: <http://publimetro.pe/actualidad/noticia-ocho-datos-san-isidro-su-aniversario-4840>.

Salas Vanini, Bárbara. (2015). “Cinco tendencias de marketing digital que definirán el desarrollo del e-commerce en el Perú”. En: *Diario Gestión*. Miércoles, 25 de febrero del 2015. [En línea]. Fecha de consulta: 19/03/2015. Disponible en: <http://gestion.pe/tendencias/cinco-tendencias-marketing-digital-que-definiran-desarrollo-commerce-peru-2124479>.

Sanellave, Jean Paul. (1990). *Gerencia y Planeación Estratégica*. Colombia: Editorial Norma.

SGS. (s.f.). “Gestión de los proveedores”. En: [SGS.com](http://www.sgs.com). [Página web]. Fecha de consulta: 16/01/2015. Disponible en: <http://www.sgs.com/es-ES/Solutions/Supplier-Management.aspx>.

Sharpe, William (1964). “A Theory of market equilibrium under condition of risk”. En: *The Journal of finance*. Estados Unidos. Vol. 19, N°3, pp. 425-442.

Soluciones en Tecnología de la Información (SOINFO). (s.f.). “Software para la gestión de Restaurantes”. En: [soinfo.com](http://www.soinfo.com). [Página web]. Fecha de consulta: 20/03/2015. Disponible en: <http://www.soinfo.com/software-gestion-restaurantes-peru.php>.

Starbucks.com.pe. (s.f.). “Cómo preparar un buen café”. [En línea]. Fecha de consulta: 26/08/2015. Disponible en: <https://www.starbucks.com.pe/cafe/la-experiencia-del-cafe/como-preparar-un-buen-cafe>.

## **Anexos**

## Anexo 1. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Factores externos clave		Ponderación	Calificación	Calificación ponderada
<b>Oportunidades</b>				
O1	Facilidades tributarias para la formalización	0,06	3	0,18
O2	Fomento del estado para el desarrollo de la identidad gastronómica	0,06	2	0,12
O3	Apoyo del estado en la difusión del consumo de productos tradicionales	0,06	2	0,12
O4	Mayor conciencia ecológica de los <i>stakeholders</i> relacionados	0,09	3	0,27
O5	Diversidad y disponibilidad de insumos de calidad	0,10	4	0,40
O6	Estilos de vida orientados al consumo de productos naturales	0,09	4	0,36
O7	Desarrollo tecnológico y su impacto en los patrones de consumo	0,06	2	0,12
O8	Mayor acceso y difusión de información acerca de productos	0,05	3	0,15
O9	Recuperación del crecimiento económico y la inversión privada	0,08	3	0,24
O10	Crecimiento de la PEA debidamente ocupada	0,07	3	0,21
O11	Mayor regulación y control de calidad de productos	0,08	3	0,24
<b>Amenazas</b>				
A1	Incertidumbre política por las próximas elecciones presidenciales	0,04	2	0,08
A2	Mayores costos por disponibilidad de insumos de calidad	0,06	4	0,24
A3	Informalidad del sector y prácticas inadecuadas empresariales	0,03	2	0,06
A4	Limitado número de proveedores debidamente certificados	0,04	2	0,08
A5	Trabas municipales y legales para operar	0,05	4	0,20
A6	Crecimiento de número de negocios gastronómicos y afines	0,03	3	0,09
A7	Intensidad de la competencia entre negocios del sector	0,05	3	0,15
A8	Relevancia de medios de comunicación y redes virtuales en el consumo	0,04	3	0,12
A9	Mayor nivel de conocimiento y exigencia de los consumidores	0,03	2	0,06
<b>Puntuación total</b>				<b>3,49</b>

Fuente: Sanellave, 1999.

Elaboración: Propia, 2015.

## Anexo 2. Relación de expertos entrevistados

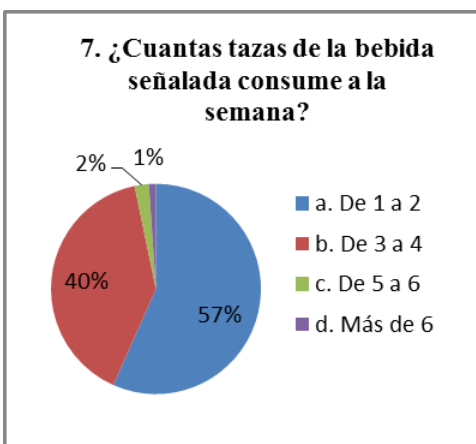
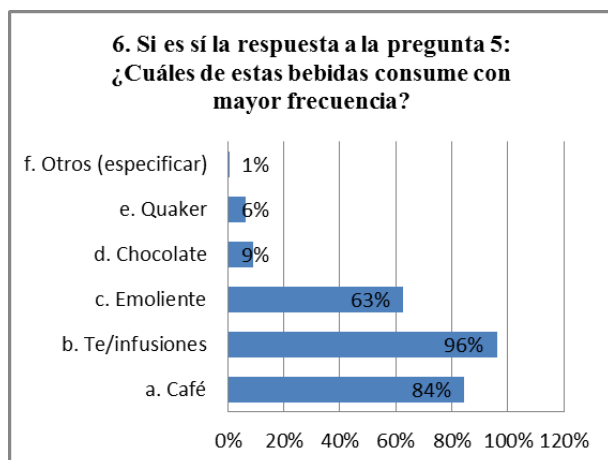
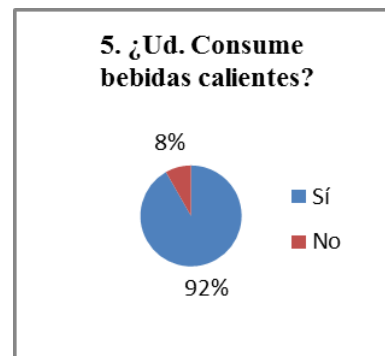
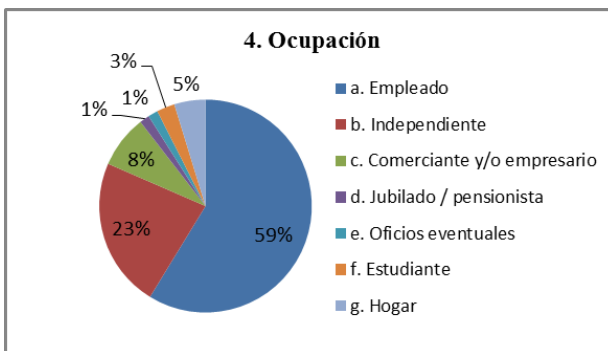
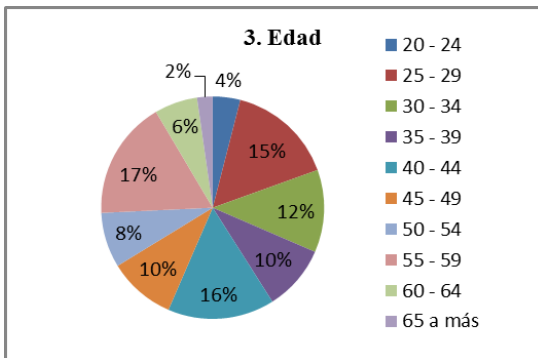
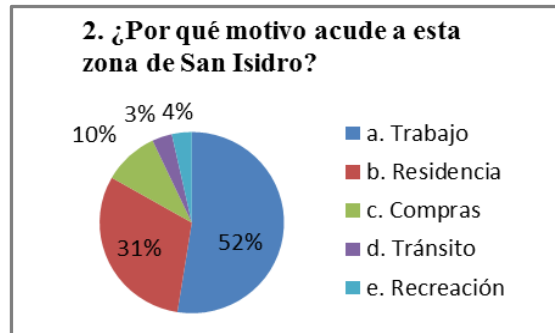
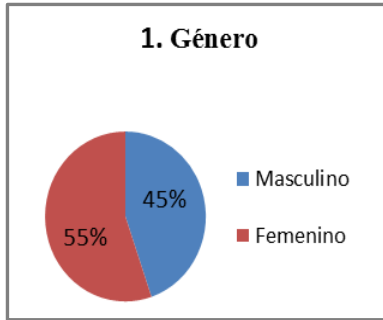
Nombre	Negocio / empresa	Cargo
Renzo Miñan	Hotel Hilton Lima - Miraflores	Cheff principal
Heine Herold	Restaurante Catalina 555 - San Isidro	Cheff ejecutivo - Propietario
Miltón Yepes	Emolientero autorizado - Lince	Negocio propio formal
Maximiliano Reyes	Emolientero autorizado - San Isidro	Negocio propio formal
Pier Passoni	Restaurante Meridiano Lima - Miraflores	Cheff
Juan Quispe	Cafetería Dolce Peccato - Lince	Propietario
Joaquín Maugere	Restaurante La Pezet - San Isidro	Cheff ejecutivo
James Berckemeyer	Restaurante Nanka / Osadía - La Molina	Gerente general / Cheff
Fiorella Massa	Estudio Arquitectónica	Diseñadora de restaurantes y negocios gastronómicos
Gabriel Abugatas	Cafetería Sarcletti - San Borja	Gerente general

Fuente: Elaboración propia, 2015.

### **Anexo 3. Guía de preguntas a expertos**

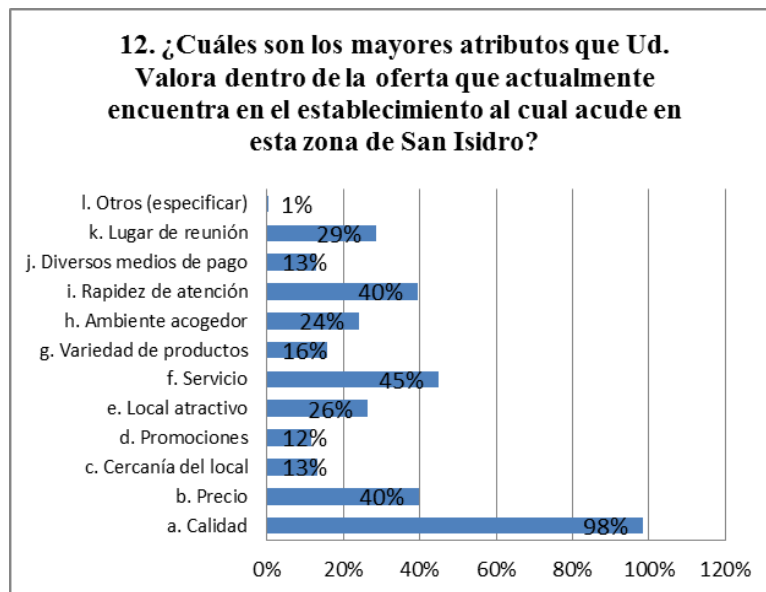
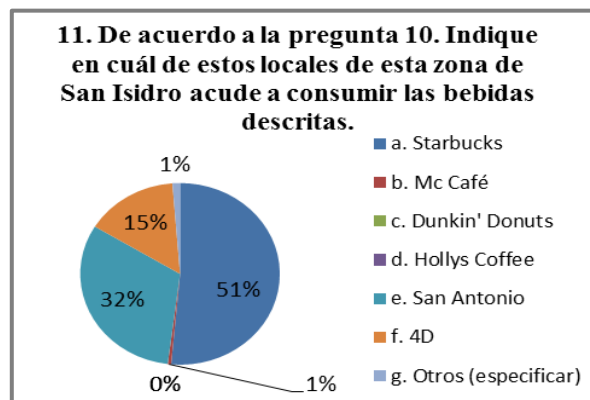
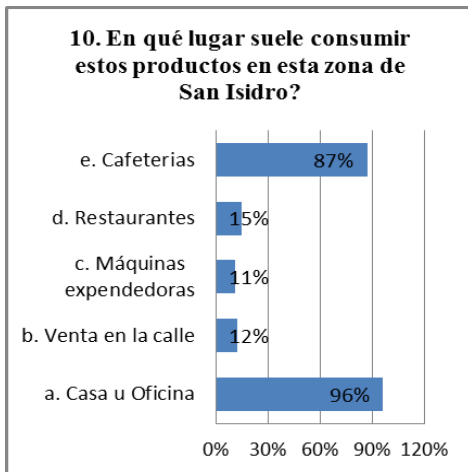
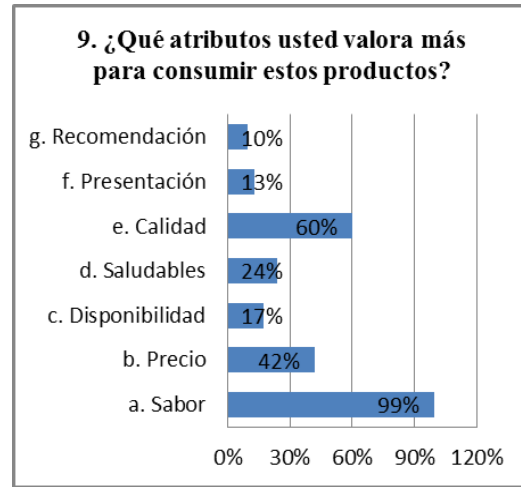
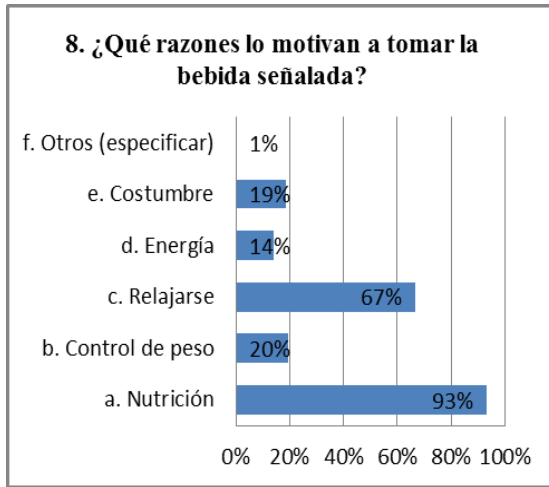
1. ¿Qué opinas si se abriera una cafetería en San Isidro donde se ofrezcan además de un café de calidad, productos naturales que normalmente se encuentra donde un emolientero (quinua, maca, chía, linaza) pero con una adecuada calidad, y servicio de atención para un público ejecutivo?
2. ¿Cree Ud. que el consumo de café y otro tipo de bebidas energéticas naturales tiene un mercado asegurado?
3. En este negocio ¿qué consideras que genera valor para los clientes?
4. ¿Crees que esta idea de negocio será sostenible en el tiempo o solo sería una moda pasajera?
5. En base a tu experiencia, ¿qué productos adicionales son importantes y consideras necesarios ofrecer en este tipo de negocio?
6. ¿Los márgenes en este tipo de negocio son atractivos?, ¿cuáles serían los costos más relevantes?
7. ¿Qué consideras no debería de nunca faltar en este tipo de negocio?
8. ¿La clientela en este tipo de negocio es fiel? Indicar a qué es fiel: al precio, servicio, calidad, etcétera.
9. ¿Consideras que los consumidores que visitan una cafetería son cada día más proclives al consumo de productos naturales de calidad?, ¿pagan precio por eso?
10. ¿Cómo harías para que este negocio capte nuevos clientes?
11. ¿A qué segmento de edades debemos atacar?
12. ¿Es fácil encontrar proveedores para nuestra idea de negocio?
13. ¿Qué es lo que más debemos de cuidar en nuestra propuesta de negocio?
14. ¿Cuál sería la rentabilidad neta mínima que exigiría para invertir en un negocio de esta naturaleza y porque?

## Anexo 4. Resultados de la encuesta



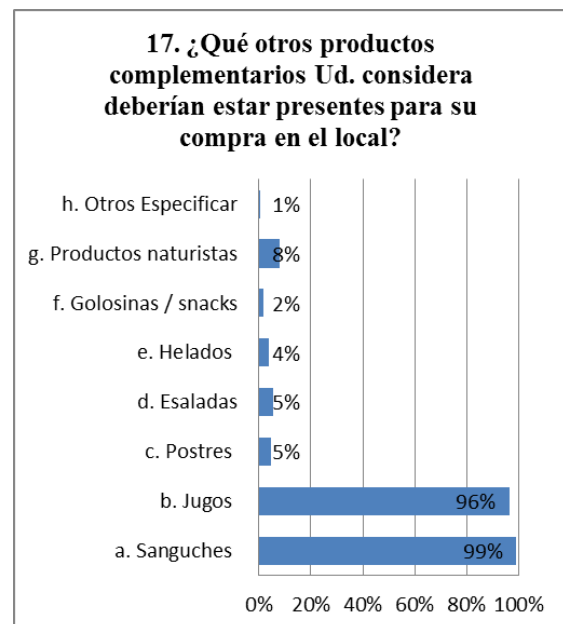
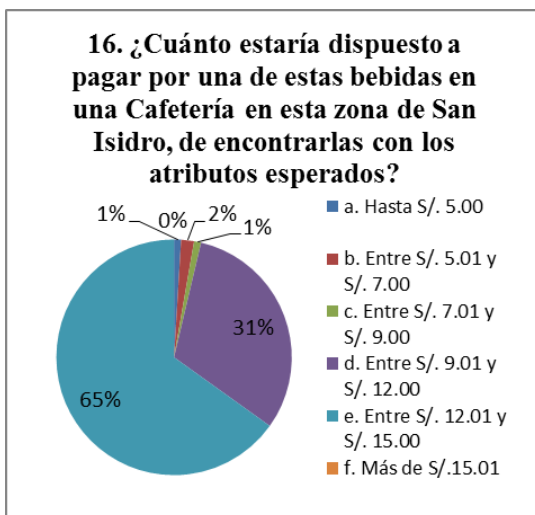
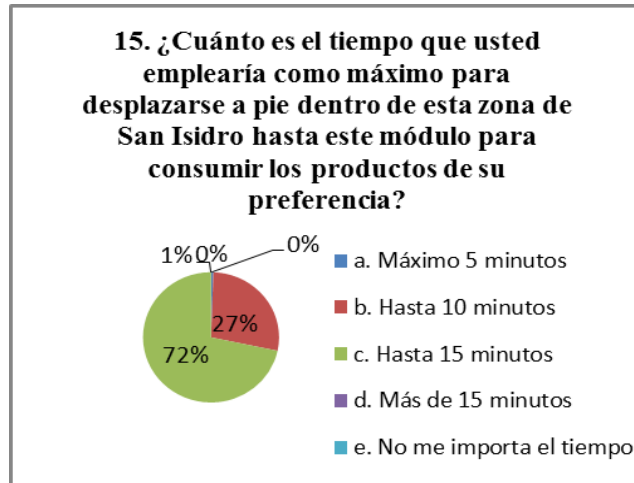
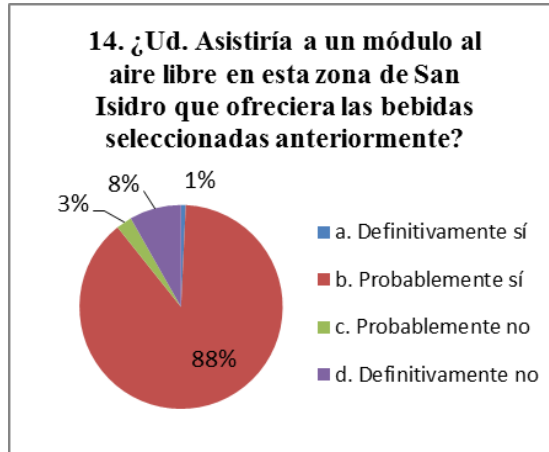
Fuente: Encuestas efectivas del estudio de mercado.  
Elaboración: Propia, 2015.

**Anexo 4. Resultados de la encuesta** (continúa de la página anterior)



Fuente: Encuestas efectivas del estudio de mercado.  
Elaboración: Propia, 2015.

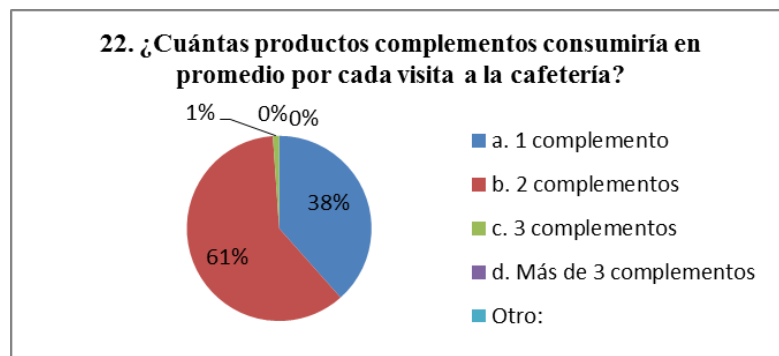
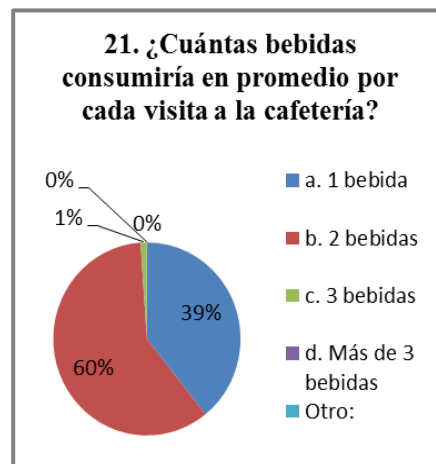
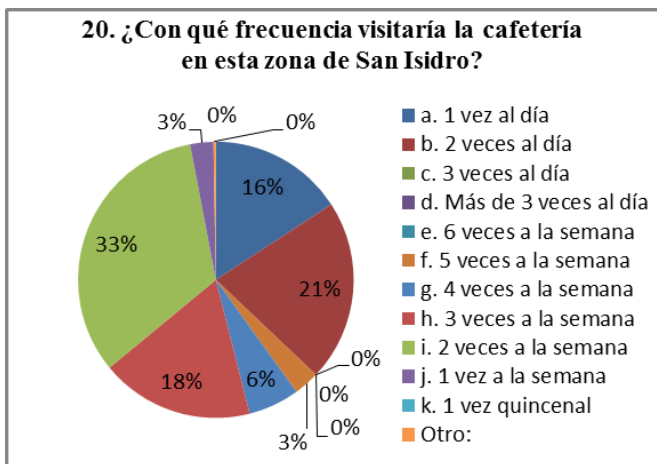
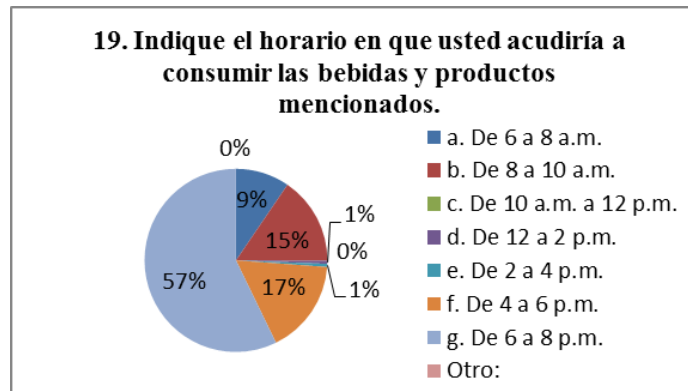
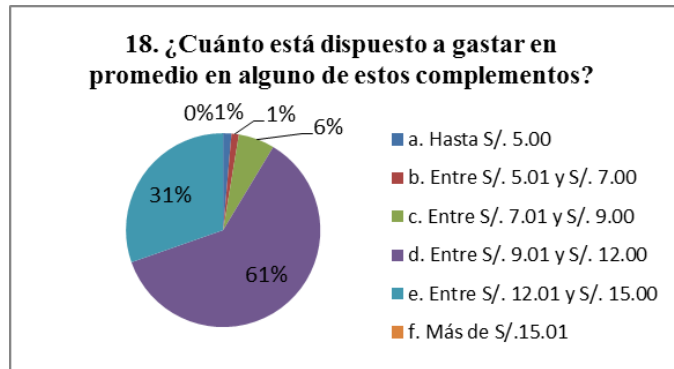
**Anexo 4. Resultados de la encuesta** (continúa de la página anterior)



Fuente: Encuestas efectivas del estudio de mercado.  
Elaboración: Propia, 2015.

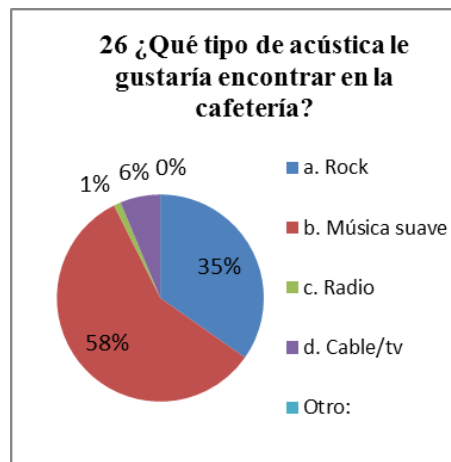
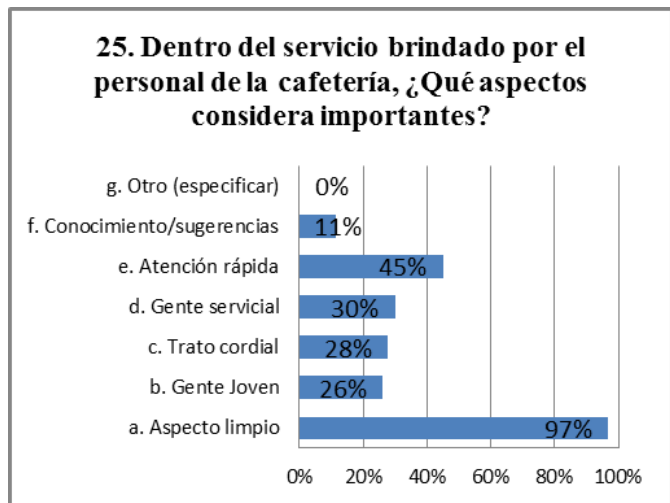
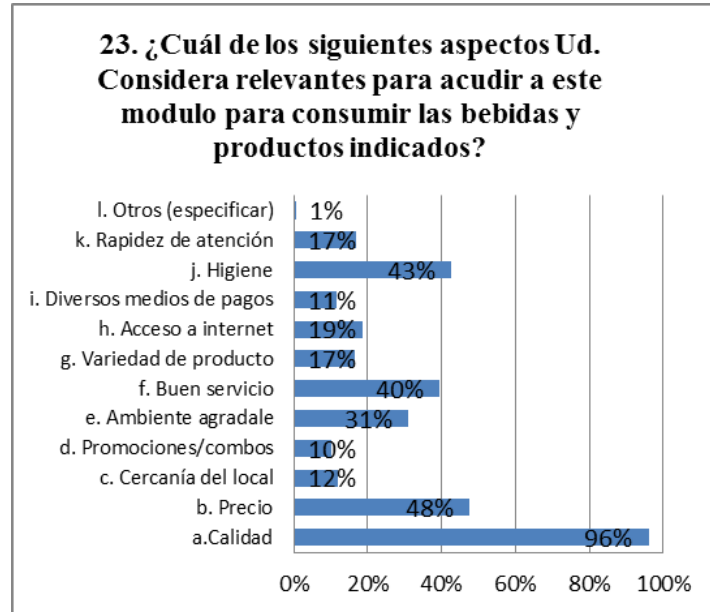


**Anexo 4. Resultados de la encuesta** (continúa de la página anterior)



Fuente: Encuestas efectivas del estudio de mercado.  
Elaboración: Propia, 2015.

**Anexo 4. Resultados de la encuesta** (continúa de la página anterior)



Fuente: Encuestas efectivas del estudio de mercado.  
Elaboración: Propia, 2015.

## Anexo 5. Promedio de variación de los precios y la demanda

**Índice de precios al consumidor a nivel nacional**  
(Base diciembre 2011 = 100)

Año	Mes	Índice	Variación %
2012	Enero	99,97	-0,03
	Febrero	100,31	0,34
	Marzo	101,03	0,72
	Abril	101,53	0,50
	Mayo	101,56	0,03
	Junio	101,50	-0,06
	Julio	101,65	0,14
	Agosto	102,17	0,51
	Septiembre	102,66	0,48
	Octubre	102,55	-0,10
	Noviembre	102,48	-0,07
	Diciembre	102,65	0,17
2013	Enero	102,78	0,12
	Febrero	102,74	-0,04
	Marzo	103,55	0,79
	Abril	103,82	0,26
	Mayo	103,98	0,15
	Junio	104,23	0,24
	Julio	104,78	0,53
	Agosto	105,35	0,55
	Septiembre	105,58	0,22
	Octubre	105,64	0,05
	Noviembre	105,57	-0,06
	Diciembre	105,81	0,23
2014	Enero	106,07	0,24
	Febrero	106,63	0,53
	Marzo	107,21	0,55
	Abril	107,69	0,44
	Mayo	107,93	0,23
	Junio	108,08	0,13
	Julio	108,51	0,40
	Agosto	108,45	-0,06
	Septiembre	108,65	0,18
	Octubre	109,14	0,46
	Noviembre	109,05	-0,08
	Diciembre	109,20	0,13
2015	Enero	109,42	0,21
	Febrero	109,74	0,29
	Marzo	110,49	0,68
	Abril	110,89	0,37
	Mayo	111,36	0,42
	Junio	111,63	0,25
	Julio	112,11	0,43
	Agosto	112,57	0,41
Septiembre	112,67	0,08	

Fuente: INEI, 2015a.  
Elaboración: Propia, 2015.

**Promedio de variación de precios**  
(Base diciembre 2011 = 100)

Promedio variación % de precios =	0,27 %
Desviación estandar estimada =	0,23 %
Intervalo al 95% de nivel de confianza	
Variación % de precios mínima =	Promedio - 1.96 x Desv. Estandar
Variación % de precios mínima =	-0,19 %
Variación % de precios máxima =	Promedio + 1.96 x Desv. Estandar
Variación % de precios máxima =	0,72 %

Fuente: INEI, 2015a.  
Elaboración: Propia, 2015.

**Promedio de variación de la demanda**  
**Reporte Hot Drinks in Perú**  
(2009 - 2014)

Promedio variación % demanda =	4,30 %
Desviación estandar estimada =	5,00 %
Intervalo al 95% de nivel de confianza	
Variación % de precios mínima =	Promedio - 1.96 x Desv. Estandar
Variación % de precios mínima =	-5,50 %
Variación % de precios máxima =	Promedio + 1.96 x Desv. Estandar
Variación % de precios máxima =	14,10 %

Fuente: Euromonitor International, 2015  
Elaboración: Propia, 2015.

## Anexo 6. Rotación de productos y demanda estimada

### Rotación estimada de productos terminados (Año 1: 2016)

Productos	Preferencias (a) (según encuesta)	Rotación (b)	Distribución de consumo (%)	Precios
Café	0,84	14.259	32,60%	8,50
Infusiones	0,96	16.237	37,12%	3,50
Emoliente	0,63	10.579	24,19%	6,00
Otros	0,16	2.668	6,10%	5,00
<b>Totales</b>	<b>2,59</b>	<b>43.743</b>	<b>100%</b>	<b>23,00</b>

(a) Consumo promedio cliente objetivo (tazas) = Sumatoria de preferencias por cada producto = 2,59

(b) Rotación = Consumo promedio por cada producto (preferencias) X Consumo de bebidas al año donde:

$$\text{Consumo de bebidas al año} = \frac{\text{Total Unidades demandadas de bebidas al año}}{\text{Consumo promedio x cliente objetivo}}$$

Consumo de bebidas al año = 43.743 / 2,59 = 16.889 consumos de clientes objetivos en el año

### Rotación estimada de complementos adquiridos (Año 1: 2016)

Productos	Preferencias (a) (según encuesta)	Rotación (b)	Distribución de consumo (%)	Precios
Sanguches	0,99	19.844	45,12%	9,00
Jugos de frutas	0,96	19.300	43,88%	8,00
Otros	0,24	4.839	11,00%	6,00
<b>Totales</b>	<b>2,20</b>	<b>43.983</b>	<b>100%</b>	<b>23,00</b>

(a) Consumo promedio cliente objetivo (unidades) = Sumatoria de preferencias por cada producto = 2,20

(b) Rotación = Consumo promedio por cada producto (preferencias) X Consumo de complementos al año donde:

$$\text{Consumo de complementos al año} = \frac{\text{Total Unidades demandadas de complementos al año}}{\text{Consumo promedio x cliente objetivo}}$$

Consumo de complementos al año = 43.983 / 2,20 = 19.992 consumos de clientes objetivos en el año

Fuente: Estudio de mercado.

Elaboración: Propia, 2015.

**Anexo 6. Rotación de productos y demanda estimada** (continúa de la página anterior)

**Demanda**

Estimación de la demanda	2016											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Número de bebidas demandadas	2.383	2.596	2.849	3.251	3.570	3.718	4.102	4.579	4.877	5.181	5.427	5.677
Número de complementos demandados	3.575	3.585	3.482	3.452	3.430	3.432	3.494	3.316	3.389	3.383	3.286	3.334
Unidades demandadas (total)	5.958	6.181	6.330	6.703	7.000	7.149	7.596	7.894	8.266	8.564	8.713	9.011

**Demanda por cinco años**

Estimación de la demanda	Total 2016 (Año 1)	2017 (Año 2)	2018 (Año 3)	2019 (Año 4)	2020 (Año 5)
Número de bebidas demandadas	48.210	50.283	54.306	60.687	67.516
Número de complementos demandados	41.157	42.927	46.361	51.809	57.639
Unidades demandadas (total)	89.368	93.210	100.667	112.496	125.155

Fuente: Estudio de mercado.  
Elaboración: Propia, 2015.

## Anexo 7. Matriz FODA

Matriz de la Gran Estrategia Coffee Up		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Equipamiento e insumos de alta calidad seleccionados bajo estándares del sector.</li> <li>2. Personal con experiencia de atención al cliente.</li> <li>3. Ubicación estratégica con alto nivel de circulación de consumidores potenciales (según encuesta).</li> <li>4. Enfoque en lista de preferencias de los clientes, ofrece opción novedosa de servicio personalizado.</li> <li>5. Precios accesibles con altos estándares de calidad.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de experiencia en el sector limitan poder de negociación con proveedores.</li> <li>2. Limitada capacidad instalada y financiera al inicio del negocio dificulta rápida captación de cuota de mercado.</li> <li>3. Opciones de mercadeo limitadas para el uso de campañas masivas.</li> <li>4. Empresa con pocos integrantes genera solapamiento de funciones y falta de especialización.</li> </ol>
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fomento del Estado al rubro gastronómico y a la difusión del consumo de productos tradicionales.</li> <li>2. Tendencias favorables del mercado orientadas al consumo de productos saludables.</li> <li>3. Recuperación de varios sectores económicos.</li> <li>4. Alta diversidad y disponibilidad de proveedores y de insumos de calidad en el sector.</li> <li>5. Alto nivel de aceptación del concepto de negocio propuesto (según encuesta).</li> <li>6. Auge de tecnologías de comunicación facilitan la difusión de la propuesta en el público objetivo.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Fortalecimiento del negocio aprovechando la promoción y apoyo de organismos estatales. (F1, F5, O1, O2)</li> <li>➢ Desarrollo de nuevos productos. (F1, F4, O2, O3, O4, O5)</li> <li>➢ Promoción del nivel de servicio diferenciado ofrecido según preferencias (F1, F2, F3, F4, O2, O3, O4, O5; O6)</li> <li>➢ A través de promociones y degustaciones impulsar el consumo de bebidas naturales educando al cliente en otros productos para satisfacer su necesidad (F1, F2, F3, F4, O2, O4, O5, O6).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Fortalecer continuamente la publicidad digital para promocionar los productos, despertar el interés del cliente. (D1, D2, D3, O2, O5, O6)</li> <li>➢ Generar nuevas fuentes de ingreso como venta de helados, postres y revistas (D2, D3, D4, O2, O3, O6)</li> </ul>	
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incertidumbre política por próximas elecciones presidenciales.</li> <li>2. Altos costos de funcionamiento y operatividad en la zona escogida.</li> <li>3. Incremento del número de negocios en el sector.</li> <li>4. Mayor nivel de respaldo financiero y conocimiento del mercado de los competidores principales.</li> <li>5. Amplia satisfacción del público objetivo con la oferta existente en el mercado (según encuesta).</li> <li>6. Alto nivel de informalidad en el sector impide tener información veraz del mercado.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Dar mayor impulso a la relación de la empresa con la comunidad, en base a alianzas promocionales con autoridades y negocios de la zona resaltando la sinergia y beneficios de esta unión. (F1, F2, F3, F4, F5, A3, A4, A5)</li> <li>➢ Campañas basadas en marketing digital que despierten el interés de los clientes: Retos, regalos, promociones, recomendaciones (F2, F4, F5, A3, A4, A5)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Continua capacitación del personal en aspectos del negocio para generar nichos (D1, D2, D3, A3, A4, A5)</li> <li>➢ Encuestas de opinión para sondear continuamente se mantengan estándares de calidad y servicio superiores a la competencia (D1, D3, D4, A3, A4, A5)</li> </ul>	

Fuente: Análisis del entorno y estudio de mercado.  
Elaboración: Propia, 2015.

## Anexo 8. Cadena de valor de Coffee Up

<b>Infraestructura de la Empresa</b>	Ambiente y estilo del punto de venta. Mantenimiento y actualización de ambientes e imagen de local. Planificación, contabilidad y aspectos legales.				
<b>Administración de Recursos Humanos</b>	Selección, contratación y manejo del personal. Política salarial y de incentivos. Capacitación, motivación y desarrollo de trabajadores.				
<b>Desarrollo Tecnológico</b>	<i>Software</i> de registro de clientes y de ventas. Base de datos de clientes habituales. Registro automatizado de inventarios. Mejora continua de procesos.				
<b>Abastecimiento</b>	Política de compras, selección de proveedores, recepción y almacenaje de materias primas e insumos.				
<b>Logística de entrada</b>	<b>Operaciones</b>	<b>Atención en local</b>	<b>Marketing y Ventas</b>	<b>Servicio post venta</b>	M A R G E N
Recepción, almacenamiento y transporte de materias primas, complementos e insumos. Control de calidad de pedidos bajo estándares de calidad requeridos a proveedores.	Preparación de bebidas bajo proceso estandarizado. Recepción y exhibición de complementos. Control de calidad de alimentos y su adecuada presentación.	Registro de ventas. Nivel de servicio otorgado: Recomendaciones y disposición. Mantenimiento y limpieza de ambientes y utensilios. Presentación e imagen de local y el personal.	Listas de preferencias de clientes. Marketing digital: <i>Web, mailing</i> y redes sociales. Publicidad asociada con negocios de la zona. Promociones y degustaciones. Recomendaciones (boca a boca).	Políticas de fidelización. Sondeo de opinión de experiencia de consumo. Monitoreo estándares de calidad. Registro y manejo de sugerencias y reclamos.	

Fuente: Alonso, 2008.  
Elaboración: Propia, 2015.

## Anexo 9. Modelo Canvas para el negocio

Aliados	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con los Clientes	Segmento de Clientes
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedores de café y de ingredientes de bebidas.</li> <li>• Proveedores de complementos.</li> <li>• Redes sociales.</li> <li>• Proveedores de marketing directo y digital.</li> <li>• Negocios de otros giros en la zona (bares, tiendas, oficinas, puestos, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alianzas con proveedores y otros negocios de la zona.</li> <li>• Normalización de procesos.</li> <li>• Capacitación continua del personal.</li> <li>• Marketing digital.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bebidas calientes y productos de consumo rápido (snacks), frescos, saludables y nutritivos con un estilo de presentación novedoso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lista de preferencias (web y redes sociales).</li> <li>• Servicio rápido.</li> <li>• Cordialidad y disposición del personal.</li> <li>• Promociones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personas que acuden a trabajar a la zona financiera y comercial de San Isidro, entre 25 a 59 años, que consumen bebidas calientes por lo menos una vez por semana y que acudirían a una cafetería de la zona buscando nutrición y relajarse.</li> </ul>
	<p><b>Recursos Claves</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Materia prima fresca y de alta calidad.</li> <li>• Personal capacitado y motivado.</li> <li>• Posicionamiento de marca y propuesta.</li> <li>• Ambiente y</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia para el cliente con productos de alta calidad, buen servicio y un ambiente agradable.</li> </ul>	<p><b>Canales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Punto de venta directo.</li> <li>• Página web y redes sociales.</li> </ul>	
<p><b>Costos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adquisición de materias primas</li> <li>• Marketing y publicidad BTL.</li> <li>• Gastos de personal.</li> <li>• Adecuación y mantenimiento del punto de venta.</li> </ul>		<p><b>Ingresos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Venta por venta directa de bebidas y complementos en punto de venta.</li> </ul>		

Fuente: Osterwalder y Pigneur, 2011.

Elaboración: Propia, 2015.

## Anexo 10. Establecimiento del posicionamiento de marca



Fuente: Investigación de mercado y plan estratégico; Kotler y Keller, 2012.

Elaboración: Propia, 2015.



Anexo 11. Cronograma de actividades y presupuesto de marketing y ventas

**Cronograma**

Actividades	2015 (Año 0)				2016 (Año 1)												2017	2018	2019	2020	
	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	(año 2)	(año 3)	(Año 4)	(Año 5)		
Venta directa para impulsar productos	X	X	X						X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Degustaciones en eventos y local	X	X	X	X					X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Eventos institucionales	X	X	X						X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Creación de web site		X																			
Mantenimiento web site				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Marketing redes sociales y buscadores	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Merchandising		X	X						X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Anuncio revistas y otras publicaciones		X	X						X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Encartes y banners		X	X						X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Volantes o flyers		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Fuente: Plan de marketing.  
Elaboración: Propia, 2015.

**Presupuesto de marketing y ventas**

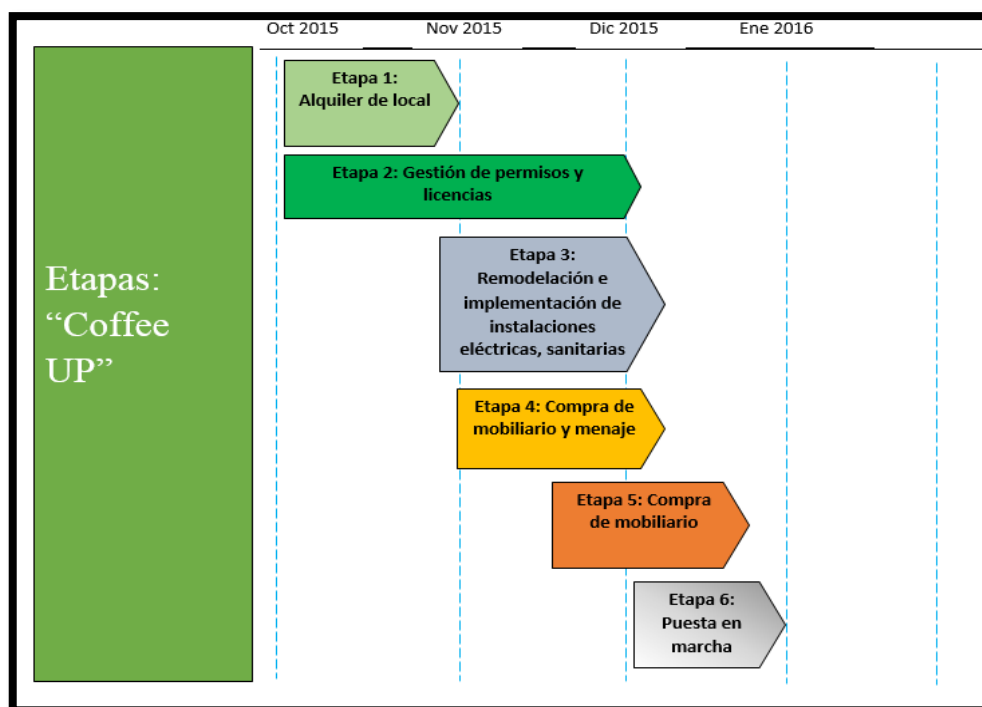
Actividades	2015 (Año 0)				2016 (Año 1)												2017	2018	2019	2020
	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	(año 1)	(año 2)	(año 3)	(Año 4)	(Año 5)
Venta directa (apertura)	2.500	3.000	3.500						450	450	450	450	450	450	450	5.400	5.632	6.083	6.798	7.562
Eventos / degustaciones	1.400		1.400	450	450	450	450	450	900	900	900	900	900	900	900	10.800	11.264	12.166	13.595	15.125
Marketing directo	1.800		2.500	900	900	900	900	900	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	5.000	5.215	5.632	6.294	7.002
Relaciones públicas	1.400	1.750	1.900						540	574	596	624	647	658	681	6.750	7.040	7.603	8.497	9.453
Marketing digital (web)		1.850	1.200	450	467	478	506	529	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	5.000	5.215	5.632	6.294	7.002
Merchandising									390	414	431	451	467	475	492	4.875	5.085	5.491	6.137	6.827
Redes sociales	520	780		325	337	345	366	382	835	835	835	835	835	835	835	3.685	3.843	4.151	4.639	5.161
A fichas y encartes		1.000	1.517						570	570	570	570	570	570	570	6.840	7.134	7.705	8.610	9.579
Volantes o flyers		450	500	570	570	570	570	570	4.100	6.243	2.947	5.195	3.034	3.053	7.792	48.350	50.429	54.463	60.863	67.712
<b>TOTAL</b>	<b>7.620</b>	<b>10.030</b>	<b>12.817</b>	<b>2.695</b>	<b>2.724</b>	<b>4.943</b>	<b>2.792</b>	<b>2.831</b>	<b>4.100</b>	<b>6.243</b>	<b>2.947</b>	<b>5.195</b>	<b>3.034</b>	<b>3.053</b>	<b>7.792</b>	<b>48.350</b>	<b>50.429</b>	<b>54.463</b>	<b>60.863</b>	<b>67.712</b>
IGV	1.278	1.665	2.307	346	346	346	346	346	571	946	346	742	346	346	1.192	6.611	6.895	7.446	8.321	9.258
<b>Total con IGV</b>	<b>8.898</b>	<b>11.695</b>	<b>15.124</b>	<b>3.041</b>	<b>3.070</b>	<b>5.685</b>	<b>3.137</b>	<b>3.176</b>	<b>4.671</b>	<b>7.189</b>	<b>3.292</b>	<b>5.937</b>	<b>3.380</b>	<b>3.399</b>	<b>8.984</b>	<b>54.961</b>	<b>57.324</b>	<b>61.910</b>	<b>69.184</b>	<b>76.970</b>

Fuente: Plan de marketing.  
Elaboración: Propia, 2015.



## Anexo 12. Programación y presupuesto de actividades pre operativas

### Diagrama de Gantt de inicio de actividades



Fuente: Gantt, 1913.

Elaboración: Propia, 2015.

### Presupuesto pre operativo

Gastos apertura de establecimiento	Cantidad	Costo	Costo total	IGV	Total S/.
Registro de la marca	1	750	750	135	885
Solicitud de registro sanitario DIGESA	1	524	524	94	618
Exámenes certificado de sanidad empleados	3	36	108	19	127
Licencia de funcionamiento, letreros, permisos	1	1.400	1.400	252	1.652
Gastos notariales	1	420	420	76	496
Diseño y remodelación del local	1	10.500	10.500	1.890	12.390
Instalación de telefonía e Internet	1	400	400	72	472
Inversión en capacitación / inducción	1	1.500	1.500	270	1.770
Instalación POS	2	60	120	22	142
Garantías por alquileres	2	7.000	14.000	2.520	16.520
Asesoría en gestión de cafes / restaurantes	1	1.200	1.200	216	1.416
Contador	1	500	500	90	590
Instalación POS	1	90	90	16	106
Asesoría legal	1	900	900	162	1.062
Selección y contratación de personal	4	500	2.000	360	2.360
<b>Total</b>		<b>25.030</b>	<b>33.662</b>	<b>6.059</b>	<b>39.721</b>

Fuente: Plan de operaciones.

Elaboración: Propia, 2015.

## Anexo 13. Presupuesto de inversión y capital de trabajo

### Activos para módulo de venta

Descripción	Cantidad	Costo	Costo total	IGV	Total S/.
Exhibidoras	1	3.000	3.000	540	3.540
Estantes	3	450	1.350	243	1.593
Caja registradora	1	1.025	1.025	185	1.210
Congeladora	1	1.050	1.050	189	1.239
Mesa de trabajo	2	320	640	115	755
Bancos altos	8	85	680	122	802
Horno eléctrico	1	299	299	54	353
Microondas	1	290	290	52	342
Termos	3	98	294	53	347
Licuada industrial	3	480	1.440	259	1.699
Maquina de café (Speciale)	2	14.500	29.000	5.220	34.220
Utensilios para el servicio (juegos)	3	180	540	97	637
Equipo de sonido	1	590	590	106	696
Balanza	1	480	480	86	566
<b>Total</b>	<b>31</b>		<b>40.678</b>	<b>7.322</b>	<b>48.000</b>

### Activos para oficinas / almacén (anexo 13)

Descripción	Cantidad	Costo	Costo total	IGV	Total S/.
Anaqueles para almacén	6	195	1.170	211	1.381
Escritorios modulares	2	450	900	162	1.062
PC con impresora	2	1.150	2.300	414	2.714
Balanza industrial	1	945	945	170	1.115
<b>Total</b>	<b>11</b>		<b>5.315</b>	<b>957</b>	<b>6.272</b>

### Intangibles

Descripción	Costo total	IGV	Total S/.
Presupuesto de apertura local	33.662	6.059	39.721
Presupuesto inicial MKT y ventas	30.467	5.250	35.717
<b>Total</b>	<b>64.129</b>	<b>11.309</b>	<b>75.438</b>

### Capital de trabajo

Gastos establecimiento	Cantidad	Costo	Costo total	IGV	Total S/.
Compra de uniformes	4	100	400	72	472
Millar de envases descartables rotulados	6	850	5.100	918	6.018
Millar de empaque	6	500	3.000	540	3.540
Millar de cubiertos descartables	6	125	750	135	885
Millar servilletas impresas	9	138	1.242	224	1.466
Compra de materia prima inicial	18	1.500	27.000	4.860	31.860
Caja chica	1	5.000	5.000		5.000
Contingencias	1	4.605	4.605		4.605
<b>Total</b>			<b>12.818</b>	<b>47.097</b>	<b>6.749</b>

### Presupuesto de inversión

Descripción	Costo total	IGV	Total S/.
Intangibles	64.129	11.309	75.438
Activos para modulo de venta	40.678	7.322	48.000
Activos para oficina / almacén	5.315	957	6.272
Capital de trabajo	47.097	6.749	53.846
<b>TOTAL PRESUPUESTO DE INVERSIÓN</b>	<b>157.219</b>	<b>26.337</b>	<b>183.556</b>

Fuente: Plan de operaciones.

Elaboración: Propia, 2015.

## Anexo 14. Presupuesto del plan de recursos humanos

	2016 (Año I)												2017 (año 2)	2018 (año 3)	2019 (Año 4)	2020 (Año 5)
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre				
<b>Operativo</b>																
Remuneración bruta	6,150	6,150	6,150	6,150	6,150	6,150	6,150	6,150	6,150	6,150	6,150	6,150	73,800	81,180	89,298	98,228
Retenciones																
AFP	336	336	336	336	336	336	336	336	336	336	336	336	4,032	4,435	4,435	4,435
Impuesto a la Renta	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	840	924	924	924
Remuneración Neta	5,744	5,744	5,744	5,744	5,744	5,744	5,744	5,744	5,744	5,744	5,744	5,744	68,928	75,821	83,939	92,869
Gratificaciones	1,025	1,025	1,025	1,025	1,025	1,025	1,025	1,025	1,025	1,025	1,025	1,025	12,300	13,530	14,883	16,371
Aportaciones																
ESSALUD	554	554	554	554	554	554	554	554	554	554	554	554	6,642	7,306	8,037	8,841
CTS	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	598	7,175	7,893	8,682	9,550
Premios x meta	458	458	458	458	458	458	458	458	458	458	458	458	5,500	6,050	6,655	7,321
Capacitaciones	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6,000	6,600	7,260	7,986
<b>TOTAL PERSONAL OPERATIVO</b>	<b>9,285</b>	<b>9,285</b>	<b>9,285</b>	<b>9,285</b>	<b>9,285</b>	<b>9,285</b>	<b>9,285</b>	<b>9,285</b>	<b>9,285</b>	<b>9,285</b>	<b>9,285</b>	<b>9,285</b>	<b>111,417</b>	<b>122,559</b>	<b>134,815</b>	<b>148,296</b>
<b>Administrativo</b>																
Remuneración bruta	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	42,000	42,000	42,000	42,000
Retenciones																
AFP	420	420	420	420	420	420	420	420	420	420	420	420	5,040	5,040	5,040	5,040
Impuesto a la Renta	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	2,016	3,843	4,213	4,619
Remuneración Neta	2,912	2,912	2,912	2,912	2,912	2,912	2,912	2,912	2,912	2,912	2,912	2,912	34,944	33,117	32,747	32,341
Gratificaciones	583	583	583	583	583	583	583	583	583	583	583	583	7,000	7,000	7,000	7,000
Aportaciones																
ESSALUD	315	315	315	315	315	315	315	315	315	315	315	315	3,780	3,780	3,780	3,780
CTS	340	340	340	340	340	340	340	340	340	340	340	340	4,083	4,083	4,083	4,083
<b>TOTAL PERSONAL ADMINISTRATIVO</b>	<b>4,739</b>	<b>4,739</b>	<b>4,739</b>	<b>4,739</b>	<b>4,739</b>	<b>4,739</b>	<b>4,739</b>	<b>4,739</b>	<b>4,739</b>	<b>4,739</b>	<b>4,739</b>	<b>4,739</b>	<b>56,863</b>	<b>56,863</b>	<b>56,863</b>	<b>56,863</b>
<b>GASTO DE PERSONAL</b>	<b>14,023</b>	<b>14,023</b>	<b>14,023</b>	<b>14,023</b>	<b>14,023</b>	<b>14,023</b>	<b>14,023</b>	<b>14,023</b>	<b>14,023</b>	<b>14,023</b>	<b>14,023</b>	<b>14,023</b>	<b>168,280</b>	<b>179,422</b>	<b>191,678</b>	<b>205,159</b>

Fuente: Plan de recursos humanos.  
Elaboración: Propia, 2015.

Anexo 15. Costo de ventas

**Estado de costo de producción**

COSTOS	2016												2016 (Año 1)	2017 (Año 2)	2018 (año 3)	2019 (Año 4)	2020 (Año 5)
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre					
Materiales directos	7.441	7.776	8.049	8.628	9.091	9.316	9.967	10.500	11.033	11.489	11.759	12.190	117.238	122.280	132.062	147.579	164.187
MOD	5.500	5.500	5.500	5.500	5.500	5.500	5.500	5.500	5.500	5.500	5.500	5.500	66.000	66.000	72.600	79.860	87.846
CIF variables	629	660	686	740	783	803	862	913	961	1.003	1.029	1.068	10.137	10.573	11.418	12.760	14.196
CIF fijos	8.762	8.790	8.809	8.855	8.892	8.910	8.965	9.002	9.049	9.085	9.104	9.141	107.364	107.949	119.237	125.115	138.788
<b>COSTO TOTAL DE PRODUCCIÓN</b>	<b>22.333</b>	<b>22.726</b>	<b>23.044</b>	<b>23.723</b>	<b>24.265</b>	<b>24.530</b>	<b>25.294</b>	<b>25.916</b>	<b>26.543</b>	<b>27.077</b>	<b>27.391</b>	<b>27.898</b>	<b>306.739</b>	<b>306.801</b>	<b>335.317</b>	<b>365.314</b>	<b>405.017</b>

Costo compra por complemento	
Sanguches	5,00
Otros	3,00

**Costo de compra de complementos**

Complemento	2016												2016 (Año 1)	2017 (Año 2)	2018 (año 3)	2019 (Año 4)	2020 (Año 5)
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre					
Sanguches	8.064	8.088	7.854	7.787	7.738	7.742	7.883	7.479	7.646	7.631	7.413	7.521	92.846	96.838	104.585	116.874	130.026
Otros	1.180	1.183	1.149	1.139	1.132	1.133	1.153	1.094	1.119	1.116	1.085	1.100	13.583	14.168	15.301	17.099	19.023
<b>COSTO TOTAL DE COMPRAS</b>	<b>9.244</b>	<b>9.271</b>	<b>9.003</b>	<b>8.926</b>	<b>8.870</b>	<b>8.874</b>	<b>9.036</b>	<b>8.574</b>	<b>8.764</b>	<b>8.748</b>	<b>8.497</b>	<b>8.622</b>	<b>106.429</b>	<b>111.006</b>	<b>119.886</b>	<b>133.973</b>	<b>149.049</b>
IGV	1.664	1.669	1.621	1.607	1.597	1.597	1.626	1.543	1.578	1.575	1.530	1.552	19.157	19.981	21.580	24.115	26.829
<b>Total con IGV</b>	<b>10.908</b>	<b>10.940</b>	<b>10.624</b>	<b>10.533</b>	<b>10.467</b>	<b>10.471</b>	<b>10.662</b>	<b>10.117</b>	<b>10.342</b>	<b>10.323</b>	<b>10.027</b>	<b>10.174</b>	<b>125.587</b>	<b>130.987</b>	<b>141.466</b>	<b>158.088</b>	<b>175.878</b>

**Costo de ventas = Costo de producción (Materias primas + MOD + CIF variables + CIF fijos) + Costo de compra de complementos**

COSTO DE VENTAS	2016												2016 (Año 1)	2017 (Año 2)	2018 (año 3)	2019 (Año 4)	2020 (Año 5)
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre					
	31.577	31.997	32.047	32.649	33.135	33.404	34.330	34.490	35.307	35.825	35.889	36.520	407.169	417.807	455.203	499.287	554.067

Fuente: Plan financiero y rotación de productos.  
Elaboración: Propia, 2015.

## Anexo 16. Gastos administrativos

Actividades	2016 (Año 1)												2016 (año 1)	2017 (año 2)	2018 (año 3)	2019 (Año 4)	2020 (Año 5)
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre					
Alquileres	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	28.800	28.800	33.120	33.120	38.088
Gasto personal administrativo	4.739	4.739	4.739	4.739	4.739	4.739	4.739	4.739	4.739	4.739	4.739	4.739	56.863	56.863	56.863	56.863	56.863
Capacitación	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6.000	6.000	7.260	7.986	7.986
Útiles de oficina	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1.200	1.200	1.260	1.323	1.389
Materiales de limpieza	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	720	720	720	720	720
Agua	54	56	57	61	63	65	69	72	75	78	79	82	810	845	912	1.020	1.134
Energía (luz)	113	117	120	127	132	135	143	149	156	162	165	170	1.688	1.760	1.901	2.124	2.363
Telefono e Internet	129	129	129	129	129	129	129	129	129	129	129	129	1.548	1.548	1.548	1.548	1.548
Mantenimiento oficina	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	900	900	900	900	900
Arbitrios y gastos varios	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	900	900	900	900	900
Asesoría legal y contable	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1.800	1.800	1.890	1.985	2.084
Depreciación (administración)	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	275	275	275	275	275
Amortización de intangibles	561	561	561	561	561	561	561	561	561	561	561	561	6.732	6.732	6.732	6.732	6.732
Alquiler POS	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	216	216	432	432	432
Pagos por POS Visa (débito)	70	73	74	77	80	81	86	88	92	94	95	98	1.007	1.050	1.134	1.268	1.410
Pagos por POS Visa (crédito)	108	111	113	118	122	124	131	134	140	145	146	151	1.543	1.609	1.738	1.942	2.161
Transporte	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	2.880	3.024	3.175	3.334	3.501
<b>TOTAL</b>	<b>9.429</b>	<b>9.441</b>	<b>9.448</b>	<b>9.467</b>	<b>9.482</b>	<b>9.490</b>	<b>9.514</b>	<b>9.527</b>	<b>9.547</b>	<b>9.563</b>	<b>9.569</b>	<b>9.585</b>	<b>114.062</b>	<b>114.423</b>	<b>120.281</b>	<b>121.926</b>	<b>128.667</b>
IGV	714	715	716	718	720	721	723	725	727	729	730	731	8.667	8.716	9.740	9.988	11.149
<b>Total con IGV</b>	<b>10.143</b>	<b>10.156</b>	<b>10.163</b>	<b>10.185</b>	<b>10.202</b>	<b>10.210</b>	<b>10.237</b>	<b>10.252</b>	<b>10.274</b>	<b>10.292</b>	<b>10.299</b>	<b>10.317</b>	<b>122.729</b>	<b>123.140</b>	<b>130.022</b>	<b>131.913</b>	<b>139.816</b>

Fuente: Plan financiero.  
Elaboración: Propia, 2015.

## Anexo 17. Estado de ganancias y pérdidas

Actividades	2016 (Año 1)												2016 (Año 1)	2017 (Año 2)	2018 (Año 3)	2019 (Año 4)	2020 (Año 5)
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE					
	6.603	7.193	7.893	9.007	9.892	10.301	11.366	12.686	13.514	14.357	15.038	15.730					
Venta de café	3.096	3.373	3.701	4.223	4.638	4.830	5.329	5.948	6.336	6.732	7.051	7.375	62.633	65.326	70.552	78.842	87.714
Venta de infusiones	3.458	3.767	4.134	4.717	5.181	5.395	5.952	6.644	7.077	7.519	7.876	8.238	69.958	72.966	78.803	88.063	97.973
Venta de enolientes	727	792	869	991	1.089	1.134	1.251	1.396	1.487	1.580	1.655	1.731	14.701	15.333	16.560	18.506	20.588
Venta otras bebidas	12.549	12.586	12.222	12.118	12.042	12.047	12.267	11.639	11.898	11.876	11.536	11.705	144.483	150.696	162.752	181.875	202.342
Venta jugos	14.515	14.558	14.137	14.016	13.929	13.935	14.189	13.463	13.762	13.737	13.343	13.539	167.123	174.309	188.254	210.374	234.048
Venta otros complementos	2.360	2.366	2.298	2.278	2.264	2.265	2.306	2.188	2.237	2.233	2.169	2.201	27.167	28.335	30.602	34.198	38.046
<b>TOTAL</b>	<b>43.308</b>	<b>44.635</b>	<b>45.253</b>	<b>47.351</b>	<b>49.035</b>	<b>49.906</b>	<b>52.660</b>	<b>53.965</b>	<b>56.312</b>	<b>58.032</b>	<b>58.667</b>	<b>60.518</b>	<b>619.644</b>	<b>646.288</b>	<b>697.992</b>	<b>780.006</b>	<b>867.782</b>
IGV	7.795	8.034	8.146	8.523	8.826	8.983	9.479	9.714	10.136	10.446	10.560	10.893	111.536	116.332	125.638	140.401	156.201
<b>Total com IGV</b>	<b>51.103</b>	<b>52.669</b>	<b>53.399</b>	<b>55.874</b>	<b>57.861</b>	<b>58.889</b>	<b>62.139</b>	<b>63.679</b>	<b>66.448</b>	<b>68.478</b>	<b>69.227</b>	<b>71.412</b>	<b>731.180</b>	<b>762.620</b>	<b>823.630</b>	<b>920.407</b>	<b>1.023.983</b>

## Estado de Ganancias y Pérdidas

Partidas	2016												2016 (Año 1)	2017 (Año 2)	2018 (Año 3)	2019 (Año 4)	2020 (Año 5)
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE						
Ventas	43,308	44,635	45,253	47,351	49,035	49,906	53,965	56,312	58,032	58,667	60,518	619,644	646,288	697,992	780,006	867,782	
Costo de Ventas	31,577	31,997	32,047	32,649	33,135	33,404	34,490	35,307	35,825	35,889	36,520	407,169	417,807	455,203	499,287	554,067	
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>11,731</b>	<b>12,638</b>	<b>13,206</b>	<b>14,702</b>	<b>15,900</b>	<b>16,502</b>	<b>19,476</b>	<b>21,005</b>	<b>22,208</b>	<b>22,778</b>	<b>23,999</b>	<b>212,475</b>	<b>228,482</b>	<b>242,788</b>	<b>280,718</b>	<b>313,716</b>	
Gastos administrativos	9,429	9,441	9,448	9,467	9,482	9,490	9,527	9,547	9,563	9,569	9,585	114,062	114,423	120,281	121,926	128,667	
Gasto de Mk y Ventas	2,695	2,724	4,943	2,792	2,831	4,100	2,947	5,195	3,034	3,053	7,792	48,350	50,429	54,463	60,863	67,712	
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>-393</b>	<b>473</b>	<b>-1,185</b>	<b>2,444</b>	<b>3,587</b>	<b>2,913</b>	<b>7,002</b>	<b>6,263</b>	<b>9,611</b>	<b>10,155</b>	<b>6,621</b>	<b>50,063</b>	<b>63,629</b>	<b>68,043</b>	<b>97,930</b>	<b>117,337</b>	
Gastos financieros	853	841	829	817	805	793	767	754	741	727	714	9,421	7,399	4,922	1,888	0	
<b>Utilidad antes de impuesto</b>	<b>-1,246</b>	<b>-368</b>	<b>-2,014</b>	<b>1,626</b>	<b>2,782</b>	<b>2,120</b>	<b>6,234</b>	<b>5,509</b>	<b>8,870</b>	<b>9,428</b>	<b>5,907</b>	<b>40,642</b>	<b>56,230</b>	<b>63,121</b>	<b>96,042</b>	<b>117,337</b>	
Impuesto a la renta												11,380	15,744	17,674	26,892	32,854	
<b>Utilidad Neta</b>	<b>-1,246</b>	<b>-368</b>	<b>-2,014</b>	<b>1,626</b>	<b>2,782</b>	<b>2,120</b>	<b>6,234</b>	<b>5,509</b>	<b>8,870</b>	<b>9,428</b>	<b>5,907</b>	<b>29,262</b>	<b>40,486</b>	<b>45,447</b>	<b>69,150</b>	<b>84,483</b>	
<b>Utilidad Neta (%)</b>	<b>-2,88%</b>	<b>-0,83%</b>	<b>-4,45%</b>	<b>3,43%</b>	<b>5,67%</b>	<b>4,25%</b>	<b>11,55%</b>	<b>9,78%</b>	<b>15,28%</b>	<b>16,07%</b>	<b>9,76%</b>	<b>4,72%</b>	<b>6,26%</b>	<b>6,51%</b>	<b>8,87%</b>	<b>9,74%</b>	
<b>EBIUTA</b>	<b>895</b>	<b>1,761</b>	<b>103</b>	<b>3,732</b>	<b>4,875</b>	<b>4,201</b>	<b>8,290</b>	<b>7,551</b>	<b>10,899</b>	<b>11,444</b>	<b>7,909</b>	<b>65,520</b>	<b>79,086</b>	<b>83,500</b>	<b>113,387</b>	<b>132,794</b>	

## Anexo 18. Flujo de caja proyectado

Flujo de Caja	2016												2017 (Año 2)	2018 (año 3)	2019 (Año 4)	2020 (Año 5)	
	2016																
	2015 (Año 0)	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2016 (Año 1)				
<b>Ingresos</b>		51,103	52,669	53,399	55,874	57,861	62,139	63,679	66,448	68,478	69,227	71,412	731,180	762,620	823,630	920,407	1,023,983
Ventas Contado		51,103	52,669	53,399	55,874	57,861	62,139	63,679	66,448	68,478	69,227	71,412	731,180	762,620	823,630	920,407	1,023,983
<b>Total Ingresos</b>		51,103	52,669	53,399	55,874	57,861	62,139	63,679	66,448	68,478	69,227	71,412	731,180	762,620	823,630	920,407	1,023,983
<b>Egresos</b>																	
Materiales directos		-8,780	-9,176	-9,498	-10,181	-10,727	-11,761	-12,391	-13,019	-13,557	-13,875	-14,384	-138,341	-144,290	-155,833	-174,144	-193,741
MOD		-5,500	-5,500	-5,500	-5,500	-5,500	-5,500	-5,500	-5,500	-5,500	-5,500	-5,500	-66,000	-66,000	-72,600	-79,860	-87,846
CIF variables		-743	-779	-810	-873	-923	-1,017	-1,078	-1,134	-1,183	-1,214	-1,260	-11,961	-12,476	-13,474	-15,057	-16,751
CIF Fijos		-8,933	-8,966	-8,988	-9,042	-9,086	-9,173	-9,216	-9,271	-9,314	-9,336	-9,380	-109,812	-110,502	-121,934	-128,043	-141,963
Compra de complementos		-10,908	-10,940	-10,624	-10,342	-10,467	-10,662	-10,117	-10,342	-10,323	-10,027	-10,174	-125,587	-130,987	-141,466	-158,088	-175,878
Gastos Administrativos		-10,143	-10,156	-10,163	-10,185	-10,202	-10,237	-10,252	-10,274	-10,292	-10,299	-10,317	-122,729	-123,140	-130,022	-131,913	-139,816
Gastos de MK y Ventas		-3,041	-3,070	-5,685	-3,137	-3,176	-7,189	-3,292	-5,937	-3,380	-3,399	-8,984	-54,961	-57,324	-61,910	-69,184	-76,970
Pago de IGV		0	0	0	0	0	-315	-4,832	-4,709	-5,319	-5,421	-4,793	-25,389	-54,273	-58,348	-66,188	-73,682
Pago de impuesto a la renta		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-11,380	-15,744	-17,674	-26,892
<b>Total Egresos</b>		-48,048	-48,585	-51,267	-49,451	-50,081	-55,854	-56,678	-60,186	-58,867	-59,072	-64,791	-654,780	-710,371	-771,331	-840,151	-933,538
<b>Inversión</b>																	
Intangibles																	
Activos Fijos																	
Capital de trabajo																	
<b>Total Inversión</b>																	
<b>Flujo de Caja Económico</b>		3,056	4,084	2,132	6,423	7,780	6,285	7,002	6,263	9,611	10,155	6,621	76,400	52,250	52,299	80,256	154,940
<b>Deuda</b>																	
Amortización		-681	-693	-705	-717	-729	-754	-767	-780	-793	-807	-820	-8,987	-11,008	-13,485	-16,520	0
Intereses		-853	-841	-829	-817	-805	-780	-767	-754	-741	-727	-714	-9,421	-7,399	-4,922	-1,888	0
Escudo fiscal														2,826	2,220	1,477	566
<b>Total Financiamiento</b>		-1,534	-1,534	-1,534	-1,534	-1,534	-1,534	-1,534	-1,534	-1,534	-1,534	-1,534	-18,408	-15,581	-16,188	-16,931	566
<b>Flujo de Caja Financiero</b>		1,522	2,550	598	4,889	6,246	4,751	5,468	4,729	8,077	8,621	5,087	57,992	36,668	36,111	63,325	155,506
<b>Saldo Inicial de Caja</b>		53,846	55,367	57,917	58,515	63,404	75,105	79,856	85,323	90,052	98,129	106,750	53,846	111,837	148,506	184,617	247,942
<b>Saldo Final de Caja</b>		53,846	57,917	58,515	63,404	69,650	79,856	85,323	90,052	98,129	106,750	111,837	111,837	148,506	184,617	247,942	403,448

Fuente: Plan financiero.  
Elaboración: Propia, 2015.

## **Nota biográfica**

### **Carlos Eduardo Arias Aparicio**

Economista de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Cuenta con más de 15 años de experiencia en el sector financiero, y desde hace 12 años labora en el Banco de Crédito del Perú. Empezó en el área de Riesgos para luego formar parte del área Comercial como subgerente adjunto de Negocios Consolidados. Actualmente se desempeña como gerente de agencia comercial.

### **Josafat Majit Jabbour Maldonado**

Economista de la Universidad Ricardo Palma. Con más de 12 años de experiencia en el sector bancario e inmobiliario, fue parte del área de Banca Premium del Scotiabank, y desde hace siete años se desempeña como sub gerente adjunto de Negocios Inmobiliarios en el Banco de Crédito del Perú.

### **Jorge Ricardo Prías Montenegro**

Licenciado en Administración por la Universidad de Lima. Con más de 15 años de experiencia en el sector financiero, fue miembro del área de Banca De Negocios del Scotiabank, luego sub gerente adjunto de Negocios Inmobiliarios en el Banco de Crédito del Perú. Desde hace un año se desempeña como gerente comercial de Planok SA., empresa que brinda soluciones informáticas integrales a negocios del sector inmobiliario.