



ESCUELA DE POSTGRADO

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA
CAFETERÍA EN LA CIUDAD DE LIMA**

Trabajo de Investigación para optar el grado de:

JOSÉ EMILIO NAVARRO PALACIOS

**Maestro en Ciencias Empresariales con Mención en Gestión
de Proyectos**

SHAYURY SHANERY RAMIREZ FLORES

**Maestro en Ciencias Empresariales con Mención en Gestión
de Proyectos**

Asesor:

Dr. Luis Fernando Peredo Rojas

**Lima – Perú
2019**

Agradecimientos

Agradecemos a nuestros amigos y familiares, quienes aportaron con sus ideas y recomendaciones para el desarrollo de este proyecto de tesis.

Agradecemos a nuestro asesor Luis Fernando Peredo, quien nos ayudó y orientó en el desarrollo de nuestro proyecto de tesis en base a su experiencia y conocimiento.

Agradecemos a cada participante de los focus group, entrevistas y encuestas realizadas quienes a través de sus respuestas aportaron con ideas para el desarrollo de nuestro proyecto de tesis.

Agradecemos a la Escuela de Postgrado de la Universidad San Ignacio de Loyola, que nos brindó todos los conocimientos y recursos necesarios para el desarrollo de este proyecto de tesis.

José Navarro y Shayury Ramírez

Resumen Ejecutivo

El presente documento corresponde a un plan de negocio para una cafetería que está enfocada a brindar cafés de diferentes zonas regionales del Perú a personas de 18 a 55 años pertenecientes a los niveles socioeconómicos A, B y C que viven en el distrito de Miraflores, así como a la población flotante que pertenece a distintos distritos de Lima, pero estudian, trabajan, hacen deporte o visitan el distrito de Miraflores.

La evaluación del proyecto se realiza en un horizonte de 5 años, iniciando actividades el 2018 y proyectando resultados hasta el 2022.

El proyecto es desarrollado en el distrito de Miraflores debido a que este distrito cuenta con características favorables como: a) alto tránsito de personas, b) existencia de negocios enfocados a diferentes grupos de personas con diferentes preferencias para su alimentación.

Miraflores es un distrito que tiene características favorables para desarrollar este tipo negocio: a) hay un mercado que tienen interés en el negocio, disfrutar de diferentes variedades de cafés regionales, b) la ubicación geográfica es de fácil accesibilidad, c) el sector de restaurantes muestra un crecimiento sostenido en los últimos años (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2018)

La cafetería tendrá por nombre “Aroma Café del Perú”, este nombre fue propuesto a nuestro público objetivo en la investigación cualitativa (focus group), teniendo una buena aceptación.

Para el desarrollo de este negocio se requiere de una inversión de S/. 175,527.00, este financiamiento está conformado por capital propio de los accionistas (57%) y deuda con el

banco local (43%). El financiamiento que se adquiriera con el Banco BBVA será pagado en 60 meses, a una tasa de costo efectiva anual para micro y pequeñas empresas de 19.26 %.

Realizado el estudio financiero y analizados los indicadores de rentabilidad del proyecto, se obtuvo un VANE de S/. 220,182.96 y un TIRE de 47.93% indicadores que mejoran al apalancar la inversión del proyecto obteniendo un VANF de S/. 225,300.66 y un TIRF de 65.15%, los mismos que demuestran la rentabilidad financiera de “Aroma Café del Perú”.

El periodo de recuperación del flujo financiero es de 2 años 3 meses, menor al horizonte en el cual se evalúa el proyecto.

ÍNDICE

Agradecimientos	2
Resumen Ejecutivo	3
ÍNDICE DE TABLAS	13
ÍNDICE DE FIGURAS.....	19
Introducción	21
Capítulo I: Generalidades	23
1.1. Antecedentes	23
1.2. Determinación del problema u oportunidad.....	24
1.3. Justificación del Proyecto.....	25
1.4. Objetivos generales y específicos	26
1.4.1. Objetivo general.....	26
1.4.2. Objetivo específico:	26
1.5. Alcance y Limitaciones de la Investigación.....	26
1.5.1. Alcance	26
1.5.2. Limitaciones.....	27
Capítulo II: Estructura Económica del Sector	28

2.1 Descripción del Estado Actual de la Industria.....	28
2.1.1 Segmentación de la industria	29
2.1.2 Empresas que la conforman	31
2.2 Tendencias de la industria	32
2.3 Análisis Estructural del Sector Industrial.....	33
2.4 Análisis de la Competencia	40
2.4.1 Empresas que ofrecen el mismo producto o servicio.....	40
2.4.2 Participación de mercado de cada uno de ellos	44
2.4.3 Matriz de perfil competitivo	45
2.5 Análisis del Contexto Actual y Esperado.....	48
2.5.1 Análisis Político-Gubernamental:.....	48
2.5.2 Análisis Económico	49
2.5.3 Análisis Legal	50
2.5.4 Análisis Cultural	51
2.5.5 Análisis Tecnológico	52
2.6 Oportunidades y Amenazas.....	53
2.7 Matriz de Evaluación de los Factores Externos	54

Capítulo III: Estudio de Mercado	56
3.1. Descripción del servicio o producto	56
3.2. Selección del segmento de mercado	56
3.2.1. Segmentación geográfica:	57
3.2.2. Segmentación demográfica:	60
3.2.3. Segmentación psicográfica:	60
3.3. Investigación Cualitativa	60
3.3.1. Proceso de muestreo:	61
3.3.2. Diseño de instrumento	62
3.3.3. Análisis y procesamiento de datos	63
3.4. Investigación Cuantitativa	71
3.4.1. Proceso de muestreo	71
3.4.2. Diseño del instrumento	72
3.4.3. Análisis de procesamiento de datos	73
3.5. Conclusiones y recomendaciones del estudio Cualitativo y Cuantitativo	91
3.6. Perfil del consumidor tipo y sus variantes	92
Capítulo IV: Proyección del Mercado Objetivo	93

4.1. El ámbito de la proyección.	93
4.2. Selección del método de proyección.....	93
4.2.1. Mercado Potencial.	94
4.2.2. Mercado Disponible.....	96
4.2.3. Mercado Efectivo.....	97
4.2.4. Mercado Objetivo	98
4.3. Pronóstico de Ventas.....	99
4.4. Aspectos críticos que impactan el pronóstico de ventas	100
Capítulo V: Ingeniería del proyecto.....	101
5.1. Estudio de ingeniería.....	101
5.1.1. Modelamiento y selección de procesos productivos.....	101
5.1.2. Selección del equipamiento	103
5.1.3. Lay Out	125
5.1.4. Distribución de equipos y maquinarias.....	125
5.2. Determinación del Tamaño.....	127
5.2.1. Proyección de crecimiento:.....	127
5.2.2. Recursos.....	128

5.2.3. Tecnología.....	134
5.2.4. Flexibilidad	135
5.2.5. Selección del tamaño ideal.....	135
5.3. Estudio de localización.	137
5.3.1. Definición de factores locacionales	137
5.3.2. Consideraciones legales	138
5.4. Determinación de la localización óptima.....	148
Capítulo VI: Aspectos Organizacionales	150
6.1. Caracterización de la cultura organizacional deseada	150
6.1.1. Visión.....	150
6.1.2. Misión	150
6.1.3. Principios.	151
6.2. Formulación de Estrategias del Negocio	151
6.3. Determinación de las ventajas competitivas críticas	153
6.4. Diseño de la estructura organizacional deseada.....	155
6.4.1. Organigrama:	155
6.5. Diseño de los perfiles de puestos clave.....	156

	10
6.6. Remuneraciones, compensaciones e incentivos	160
6.7. Política de recursos humanos.....	161
Capítulo VII: Plan de Marketing.....	164
7.1. Estrategias de marketing.....	164
7.1.1. Estrategia de Producto	166
7.1.2. Estrategia de Precio.....	170
7.1.3. Estrategia de distribución.....	171
7.1.4. Estrategia de promoción y publicidad.....	172
7.2. Estrategia de ventas.....	173
7.2.1. Plan de ventas	175
7.2.2. Políticas de servicios y garantías.	175
Capítulo VIII: Planificación Financiera.....	177
8.1. La Inversión	177
8.1.1. Inversión pre-operativa	177
8.1.2. Inversión en capital de trabajo	181
8.1.3. Costo del proyecto.	184
8.1.4. Inversiones futuras.	185

	11
8.2. Financiamiento.....	185
8.2.1. Endeudamiento y condiciones	185
8.2.2. Capital y costo de oportunidad	187
8.2.3. Costo de capital promedio ponderado.....	189
8.3. Presupuestos Base.....	190
8.3.1. Presupuesto de ventas	190
8.3.2. Presupuesto de costos de producción.....	192
8.3.3. Presupuesto de compras.....	193
8.3.4. Presupuesto de costo de ventas	194
8.3.5. Presupuesto de personal administrativo.....	194
8.3.6. Presupuesto de marketing y ventas	195
8.3.7. Presupuesto de gastos financieros.....	195
8.4. Presupuestos de Resultados	196
8.4.1. Estado de ganancias y pérdidas proyectado.....	196
8.4.2. Balance proyectado	197
8.4.3. Flujo de caja proyectado	198
Capítulo IX: Evaluación Económico Financiera	200

9.1. Evaluación Financiera.....	200
9.1.1. Tasa interna de retorno TIR	200
9.1.2. Valor actual neto VAN	202
9.1.3. Rentabilidad del patrimonio ROE.....	203
9.1.4. Ratios	203
9.2. Análisis de Riesgo.....	205
9.2.1. Análisis de punto de equilibrio	205
9.2.2. Análisis de sensibilidad.....	206
9.2.3. Análisis de escenarios	208
Conclusiones	210
Recomendaciones	211
Referencias.....	212
Anexos	216

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Evaluación del Índice Mensual de la Producción Nacional	30
Tabla 2 Resumen de las Cinco Fueras de Porter.....	37
Tabla 3 Cafeterías en Miraflores.....	42
Tabla 4 Matriz de Perfil Competitivo (MCP)	47
Tabla 5 Matriz de Evaluación de Factores de Externos.....	55
Tabla 6 Principales variables de segmentación para los mercados de consumo	57
Tabla 7 Perú: Población proyectada, superficie y densidad según departamentos, 2007 y 2016	59
Tabla 8 Frecuencia de visitas.....	75
Tabla 9 Factores de importancia para la selección de una cafetería	77
Tabla 10 Cafeterías de Miraflores con mayor concurrencia	82
Tabla 11 Medios a través de la cual un consumidor se entera de la existencia de un café.....	84
Tabla 12 Preferencias del consumidor al asistir a una cafetería	85
Tabla 13 Tipos de bebidas	86
Tabla 14 Gasto promedio por persona en una cafetería.....	86
Tabla 15 Preferencia por la decoración de la cafetería	87

Tabla 16 Posibles clientes de la cafetería	87
Tabla 17 Preferencia por recibir información en la cafetería	88
Tabla 18 Medios de pago.....	88
Tabla 19 Horarios con mayor concurrencia en una cafetería	89
Tabla 20 Preferencias por el nombre de la cafetería.....	89
Tabla 21 Ingresos mensuales de los posibles clientes	90
Tabla 22 Proyección de la población	94
Tabla 23 Niveles Socioeconómicos A, B Y C.....	95
Tabla 24 Población por grupos de edades.....	95
Tabla 25 Mercado potencial.....	95
Tabla 26 Determinación del Mercado Disponible en el Distrito de Miraflores	96
Tabla 27 Determinación del mercado efectivo	97
Tabla 28 Mercado efectivo	97
Tabla 29 Determinación del mercado objetivo.....	99
Tabla 30 Frecuencia de visitas a la cafetería	99
Tabla 31 Venta proyectada anual.....	99
Tabla 32. Equipamiento de la cafetería.....	105

Tabla 33. Equipamiento para la barra de atención y cocina	107
Tabla 34. Utensilios de cocina.....	113
Tabla 35. Equipamiento para el área administrativo	117
Tabla 36. Uniforme del personal	120
Tabla 37. Equipos y materiales de limpieza	122
Tabla 38. Materia prima.....	128
Tabla 39. Mano de obra año 01 y 02	129
Tabla 40 Mano de obra año 03, 04 y 05	129
Tabla 41 Equipo y mobiliario	130
Tabla 42 Horario de trabajo	134
Tabla 43 Capacidad máxima de atenciones	136
Tabla 44 Cálculo del porcentaje de la capacidad empleada	136
Tabla 45 Aportes económicos de cada socio	146
Tabla 46 Descripción de posibles locales	148
Tabla 47 Tabla de localización	149
Tabla 48 Matriz VRIO.....	154
Tabla 49 Perfil de puesto del Administrador	158

Tabla 50 Perfil de puesto de Cocinero/pastelero	159
Tabla 51 Perfil de puesto del Mesero	159
Tabla 52 Planilla anual de mano de obra directa para el Año 1 y 2	161
Tabla 53 Medios de publicidad.....	172
Tabla 54 Resumen de la Inversión.....	177
Tabla 55 Activo Fijo	178
Tabla 56 Depreciación del Activo Fijo.....	179
Tabla 57 Activos Intangibles	180
Tabla 58 Capital de trabajo	182
Tabla 59 Impuesto General a las Ventas (IGV).....	183
Tabla 60 Capital de trabajo anual	184
Tabla 61 Costo del proyecto	184
Tabla 62 Estructura de financiamiento	185
Tabla 63 Condiciones del préstamo	186
Tabla 64 Financiamiento anual.....	187
Tabla 65 Rendimiento esperado del mercado (R_m) y tasa de libre riesgo (R_f).....	188
Tabla 66 Financiamiento anual.....	188

Tabla 67 COK Apalancado.....	189
Tabla 68 Cálculo del WACC	190
Tabla 69 Presupuesto de ventas	191
Tabla 70 Materiales Directos	192
Tabla 71 Materiales Indirectos de Fabricación.....	193
Tabla 72 Costo de la Mano de Obra Directa.....	193
Tabla 73 Presupuesto de compras.....	194
Tabla 74 Costo indirecto del servicio	194
Tabla 75 Planilla del personal administrativo.....	195
Tabla 76 Presupuesto de Marketing de Ventas.....	195
Tabla 77 Gastos Financieros	195
Tabla 78 Estado de Ganancias y Pérdidas (Sin Incluir Gastos Financieros)	196
Tabla 79 Estado de Ganancias y Pérdidas (Incluyendo Gastos Financieros)	196
Tabla 80 Balance Proyectado.....	197
Tabla 81 Flujo de Caja Operativo Proyectado.....	198
Tabla 82 Flujo de Capital.....	198
Tabla 83 Flujo de Servicio de la Deuda.....	199

Tabla 84 Liquidación de IGV	199
Tabla 85 Tasa Interna de Retorno Económico (TIRE)	201
Tabla 86 Tasa Interna de Retorno Financiero (TIRF)	201
Tabla 87 Valor Actual Neto Económico (VANE).....	202
Tabla 88 Valor Actual Neto Financiero (VANF)	202
Tabla 89 ROE	203
Tabla 90 Ratios	204
Tabla 91 Punto de equilibrio.....	206
Tabla 92 Análisis de sensibilidad unidimensional para la variable ticket	207
Tabla 93 Análisis de sensibilidad unidimensional para la variable número de visitas.....	207
Tabla 94 Análisis de escenarios.....	208

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Ubicación geográfica de "Aroma Café del Perú"	41
Figura 2 Participación de mercado	45
Figura 3 Ubicación geográfica de la cafetería	57
Figura 4 Rango de edad de los encuestados.....	73
Figura 5 Lugar de residencia de los encuestados.....	74
Figura 6. Consumo de café.	74
Figura 7 Cafeterías de Miraflores	75
Figura 8 Número de acompañantes a una cafetería	76
Figura 9 Preferencia de tipos de café.....	79
Figura 10 Preferencia de horarios para asistir a una cafetería	80
Figura 11 Ticket promedio de consumo	81
Figura 12 Consumo de otras bebidas	83
Figura 13 Preferencia de acompañamientos dulces y salados	85
Figura 14. Matriz de contacto con el cliente.....	102
Figura 15 Flujograma del proceso de atención al cliente	103
Figura 16 Plano de la cafetería - Escala 1/50.....	126

Figura 17 Relación de productores cafeteros.....	132
Figura 18 Presentaciones de cafés de la zona del Cusco	133
Figura 19 Matriz de Ansoff.....	152
Figura 20 Organigrama de la cafetería.....	156
Figura 21 Marca y Logotipo de la cafetería.....	169
Figura 22 Carta de la cafetería	169
Figura 23. Taza de porcelana para café	170
Figura 24. Vasos descartables de cartón para café	170
Figura 25 Ciclo de operaciones.....	171
Figura 26 Consulta de atención al cliente	176

Introducción

A través del presente Plan de Negocio se busca evaluar la implementación de una cafetería en el distrito de Miraflores. El objetivo principal es plantear, analizar y definir la idea de negocio para así poder evaluar su rentabilidad.

El plan de negocio consta de nueve capítulos, los cuales son detallados a continuación:

El Capítulo I, consiste en una descripción general de la oportunidad de negocio donde se establece los objetivos (general y específico), alcances y limitaciones de la investigación.

El capítulo II, describe el estado actual de la industria de cafeterías y sus tendencias. Se elaboró una matriz de perfil competitivo con nuestros competidores directos, de este análisis se pudo establecer las oportunidades para el plan de negocio.

El capítulo III, describe los objetivos del estudio de mercado, técnicas e instrumentos empleados para la recolección de datos y el método de análisis de datos que se utilizó para la investigación cualitativa y cuantitativa que nos permitió conocer a los clientes potenciales, y el nivel de aceptación de la cafetería en el distrito de Miraflores.

El capítulo IV, consiste en determinar el mercado objetivo, a través de diferentes herramientas de estudio de mercado, mediante el análisis de mercado potencial, disponible y efectivo. En base al estudio anterior se elaboró el pronóstico de ventas y se identificaron los aspectos críticos que pueden impactar este pronóstico.

El capítulo V, detalla los costos de inversión, en base al estudio de ingeniería (equipamiento, distribución de equipos y máquinas), determinación de tamaño de negocio (recursos, proyección de crecimiento, tecnología y flexibilidad). El estudio de localización

permitió determinar la localización óptima para la misma tomando en consideración los aspectos legales.

El capítulo VI, describe la visión, misión y principios. Asimismo, se identificó las ventajas competitivas críticas con el fin de establecer las estrategias del negocio. También se definió los perfiles de puesto y remuneraciones acorde el mercado y las leyes laborales.

El capítulo VII, describe la estrategia de marketing (determina la dirección estratégica de crecimiento del negocio) y estrategia de ventas (plan de ventas y políticas de servicios y garantías).

El capítulo VIII, desarrolla la planificación financiera con el fin de poder evaluar los componentes económicos que se requieren para que la cafetería pueda ser rentable y obtener ganancias en el más corto plazo.

En el capítulo IX, describe el análisis de la evaluación económica financiera para el plan de negocio, analizando los principales indicadores y ratios financieros. En base a esta información se elaboraron los presupuestos bases correspondientes a: ventas, costos, compras, gastos administrativos, marketing y gastos financieros; con el fin de desarrollar los flujos de cajas proyectados para el proyecto.

Capítulo I: Generalidades

1.1. Antecedentes

La gastronomía peruana ha tenido un rápido desarrollo en los últimos años, esto se observa por el aumento de empresas y personas ligadas a este sector, así como la mayor demanda de alimentos dentro y fuera del hogar, escalando también en el mercado internacional donde hemos obtenido grandes reconocimientos, como parte de esos reconocimientos a finales del 2016 el Perú es elegido como el mejor destino culinario de Sudamérica recibiendo el premio de los World Travels Awards Sudamérica (excelenciagourmet.com, 2016).

Según la Sociedad Peruana de Gastronomía (APEGA), este sector contribuye como motor de crecimiento de la economía, es un generador de empleos, tiene proyección internacional y tiene como su articulador a la agricultura y pesca (apega.pe, 2013).

Actualmente el Perú vive una época de crecimiento económico sostenido, el mismo que se ve reflejado en el sector de consumo. El Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) informó que en el periodo de enero - marzo 2018 la producción nacional registró un crecimiento del 3.22% y durante los últimos doce meses, alcanzó un crecimiento de 2.69%. Este resultado se sustentó en la evolución favorable de todos los sectores incluyendo el sector de alojamiento y restaurantes (bebidas) donde se incluye el rubro de cafeterías. Este crecimiento es debido a la expansión de franquicias, apertura de locales, mayor captación de clientes, promociones y descuentos por mayor consumo.

Este crecimiento también se ve reflejado en el consumidor, que ahora sale más a comer fuera de la casa, es más selecto a la hora de escoger lugares exigiendo calidad, comodidad y tranquilidad.

1.2. Determinación del problema u oportunidad

Lima es la ciudad que concentra el mayor número de cafeterías a nivel nacional (peru21.pe, 2018), sin embargo, muchos de estos negocios no realizan un estudio de mercado previo a su ingreso en el sector.

Por otro lado, se ha evidenciado que actualmente la Cámara Peruana del Café y Cacao (CPC) incentiva el consumo interno de café aportando conocimiento a través de las Expo Café que se llevan cada año (peru21.pe, 2018)

En el último informe de producción mensual enero – marzo de 2018 emitido por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), el sector de bebidas creció en un 1.26% y esto debido a las estrategias de marketing en redes sociales, degustaciones y promociones ofrecidas. (inei.gob.pe, 2018)

Actualmente surge la tendencia de preferir lo hecho a mano, menos automatización y más humanización en los procesos productivos; donde se potencia la preferencia del consumidor por la historia detrás de los productos que adquiere.

Teniendo en cuenta el panorama actual de las cafeterías, el consumo y preferencias es que surge la oportunidad de desarrollar el presente plan de negocio donde el valor agregado será ofrecer variedad de cafés de diferentes regiones del Perú con acompañamientos dulces y salados, orientados a la alimentación saludable. Se establecerá alianzas estratégicas con diferentes proveedores nacionales, como son los que se encuentran asociados a la Junta Nacional del Café (JNC), que es una organización que representa a 56 cooperativas y asociaciones de productores cafetaleros a nivel nacional, promoviendo el consumo de café peruano.

El distrito de Miraflores es una zona comercial y financiera donde se da una alta concentración de residentes, de trabajadores y turistas que transitan por la misma, por lo que se considera una zona estratégica para iniciar un proyecto de inversión, además de tener una imagen de distrito seguro, generando una oportunidad en un gran mercado disponible para quienes la distancia y sus ocupaciones no sería un obstáculo.

Así mismo el Programa de Emprendimiento de la municipalidad de Miraflores, recomienda abrir negocios vinculados al sector gastronómico, a pesar de que los restaurantes, cafés y bares abundan en Miraflores, es posible abrir este tipo de negocio pero distinguiéndose del resto. En este sentido el sector cafetalero nacional ha ido en aumento, gracias a la demanda internacional y también nacional, existiendo una promoción permanente del consumo de café peruano. Según la Dirección General de Competitividad Agraria (DGCA) del MINAG proyecta que el consumo de café en Lima continuará creciendo en 10% anual en los próximos años impulsado por el desarrollo del país y la incursión de nuevas cafeterías en el mercado.

1.3. Justificación del Proyecto

El presente plan de negocio tiene como finalidad determinar la viabilidad y rentabilidad de crear una cafetería en el distrito de Miraflores que ofrezca variedades de cafés regionales de alta calidad y complementos dulces y salados, todos de fácil preparación y elaborados en base a productos peruanos.

Este plan de negocio será sostenible en el tiempo siempre y cuando se mantenga actualizado con las tendencias del entorno social, como es el cuidado y remodelación del local, establecimiento de promociones y estrategias publicitarias en redes sociales (esan.pe, 2015).

Actualmente en el mercado local existen pocas cafeterías que se mantienen actualizadas con las tendencias sociales que se van dando y es aquí donde surge nuestra oportunidad de negocio de cubrir un nicho de mercado desatendido.

1.4. Objetivos generales y específicos

1.4.1. Objetivo general

Determinar la viabilidad y rentabilidad para la creación de una Cafetería en el distrito de Miraflores.

1.4.2. Objetivo específico:

- a) Efectuar el estudio de mercado del negocio de cafeterías en el distrito de Miraflores.
- b) Determinar el mercado objetivo en el cual sea viable el desarrollo del presente plan de negocio.
- c) Identificar el comportamiento del consumidor.
- d) Determinar los costos para el desarrollo del plan de negocio.
- e) Determinar la viabilidad financiera del proyecto a través de los indicadores VAN y TIR para ver la rentabilidad del negocio planteado.

1.5. Alcance y Limitaciones de la Investigación

1.5.1. Alcance

El alcance de esta investigación se limita a la elaboración del plan de negocio para la creación de la cafetería “Aroma Café del Perú” en el distrito de Miraflores, dirigido a la población masculina y femenina entre las edades de 18 a 55 años de los

niveles socioeconómicos A, B y C. Esta investigación finaliza con el análisis de los indicadores financieros en un horizonte de proyección de 5 años.

1.5.2. Limitaciones

Dentro de las limitaciones, podemos mencionar:

- Que no se cuenta con información primaria y/o secundaria de un estudio de mercado respecto al comportamiento de las cafeterías en la ciudad de Lima. De existir información por parte de alguna empresa del rubro, no es factible acceder a ella, debido a que se trata de información confidencial.
- Dificultad para verificar la identidad de las personas que llenan las encuestas online en el estudio cuantitativo.

Capítulo II: Estructura Económica del Sector

En este capítulo desarrollaremos la estructura económica del sector, en donde se realiza la descripción del estado actual de la industria y su tendencia, un análisis del sector, el análisis de la competencia, así como el análisis del contexto actual y lo que se espera de él.

2.1 Descripción del Estado Actual de la Industria

Actualmente Lima está viviendo el boom de las cafeterías, esto debido a que hay más emprendedores que están incursionando en este negocio y a su vez están promoviendo el consumo de café (peru21.pe, 2018). Este crecimiento permite la aparición de nuevas cafeterías, donde la oportunidad de negocio surge del factor de diferenciación que se plantea en la propuesta de valor.

El tipo de negocio que proponemos es una “cafetería” que no solo brinde cafés sino también algunos acompañamientos dulces y salados. Este tipo de negocio según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) de todas las actividades económicas (2017) se encuentran ubicado en la división 56 correspondiente a “Actividades de servicio de comidas y bebidas.”

Según INEI (2018) en su último informe de producción mensual enero – marzo de 2018, el sector de alimentos y bebidas creció en 1.26% y esto debido a las estrategias de marketing en redes sociales, degustaciones y promociones ofrecidas. Este porcentaje de crecimiento hace aún más atractivo incursionar en el negocio de cafeterías.

2.1.1 Segmentación de la industria

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), en el sector de alojamiento y restaurantes, la industria de restaurantes se encuentra dividida de acuerdo a los diferentes tipos de comidas que ofrecen (sandwichería, café restaurante, comida rápida, restaurantes turísticos, cevicherías, entre otros); concesionarios de alimentos y bares.

De acuerdo al Instituto Nacional de estadística e Informática (INEI, 2018), el índice de producción del sector de alojamientos y bebidas registró en mayo 2018 un aumento del 3.36% respecto a mayo 2017. El crecimiento registrado por la actividad de 3.36%, respondió al incremento del subsector de restaurantes en 3.11% y del subsector alojamiento en 5.43%. El crecimiento de este sector es debido a la ampliación de los mercados e incremento de la competitividad, priorizando la calidad de servicio y mejoras en aspectos de marketing, publicidad y atención al cliente.

El grupo de restaurantes se incrementó en 3.12%, impulsado por los establecimientos de comidas rápidas, pollerías, comida criolla, chifas y cevicherías, esto en base a la calidad del servicio, nuevas propuestas gastronómicas, promociones, descuentos y el aprovechamiento de fechas conmemorativas como son el Día del Trabajo, Días de la Madre, entre otras.

*Tabla 1
Evaluación del Índice Mensual de la Producción Nacional*

Sector	Ponderación 1/	Variación Porcentual		
		2018/2017		Jun 17-May 18/
		Mayo	Enero-Mayo	Jun 16-May 17
Economía Total	100,00	6,43	4,83	3,55
DI-Otros Impuestos a los Productos	8,29	7,69	5,66	4,61
Total Industrias (Producción)	91,71	6,32	4,76	3,46
Agropecuario	5,97	14,79	9,28	7,34
Pesca	0,74	26,74	26,89	-6,11
Minería e Hidrocarburos	14,36	1,86	0,96	2,66
Manufactura	16,52	10,50	6,77	1,12
Electricidad, Gas y Agua	1,72	3,41	2,64	1,82
Construcción	5,10	9,92	7,21	7,23
Comercio	10,18	3,28	3,27	2,23
Transporte, Almacenamiento, Correo y Mensajería	4,97	7,09	6,02	4,48
Alojamiento y Restaurantes	2,86	3,36	3,42	2,23
Telecomunicaciones y Otros Servicios de Información	2,66	5,09	5,60	6,62
Financiero y Seguros	3,22	8,48	6,16	3,95
Servicios Prestados a Empresas	4,24	3,81	3,12	2,05
Administración Pública, Defensa y otros	4,29	4,47	4,29	4,20
Otros Servicios 2/	14,89	4,07	3,95	3,75

Nota: Evaluación del índice mensual de la producción nacional: mayo 2018 (Año base 2007). Tomado de INEI, Informe Técnico de la producción nacional 2018.

En este mismo informe se menciona que el servicio de comidas registró una variación de 3.82%, incentivado por la mayor actividad de concesionarios de alimentos con la ampliación de contratos en entidades bancarias, empresas mineras y universidades, conservando altos estándares de calidad y permanente mejoramiento en el proceso de producción. El servicio de bebidas creció 2.16%, por el incremento de ventas en los negocios de bar restaurantes, cafeterías y discotecas, impulsados por la organización de eventos y la oferta de variedad de bebidas, piqueos, extensión del horario de atención y remodelación de locales.

2.1.2 Empresas que la conforman

No se cuenta con información estadística que indique el número de cafeterías que existen en la ciudad de Lima y específicamente en el distrito de Miraflores.

Las principales cafeterías en la ciudad de Lima son: (larepublica.pe, 2017):

- Ágora Café y Arte (Miraflores)
- Arábica (Miraflores)
- Aroma (Miraflores)
- Bendito Café (San Isidro)
- Café A Market (Magdalena)
- Café de Lima (Miraflores)
- Café Verde (Miraflores)
- Cafetería Apu (Lince)
- Cate TastingRoom (Miraflores)
- Estación 329 (Miraflores)
- Kaldi's Coffee & Tea (Miraflores)
- Mamaquilla (Pachacamac)
- Mara Biomarket & Café (Miraflores)
- Neira Café Lab (Miraflores)
- Origen Tostadores de Café (Surquillo y Pueblo Libre)
- Perú Blends (La Molina)
- The Coffee Road (San Isidro)
- Tostaduría Bisetti (Barranco)
- True Café (Miraflores)

- La Bodega Verde (Barranco)

Del total de cafeterías mostradas el mayor número se encuentran en el distrito de Miraflores, lo que indicaría que existe una alta demanda por este tipo de negocio.

2.2 Tendencias de la industria

Según Mercados y Regiones (2018) en su último informe “Tendencias 2018 en consumo y marcas en Perú” reveló las siguientes tendencias en los consumidores peruanos:

- a) Espíritu por lo hecho a mano: se prevé un crecimiento de la tendencia de preferir lo hecho a mano y con menor automatización en los procesos productivos; se está potenciando la preferencia del consumidor por la historia detrás de los productos que adquiere.
- b) Modo vintage: la tendencia retro será muy valorada por los consumidores. Muchas empresas ven a esta tendencia como una oportunidad, debido al nuevo uso de los productos antiguos.
- c) Poder colaborativo: va cobrando más valor que el protagonismo individual.
- d) Involucramiento: la voz del consumidor es la nueva fuerza. La indignación es colectiva y transversal a todas las divisiones sociales. Los consumidores ya no se quedan callados, sino que alzan su voz de protesta y se ven apoyados por otros consumidores que, al igual que ellos, perciben las injusticias.
- e) Humildad: el éxito ha sido idealizado; se le ha visto más como un objetivo que como un camino. En el año 2018, una de las tendencias más relevantes será la humildad, darle el valor de aprendizaje a los fracasos.

2.3 Análisis Estructural del Sector Industrial

Para el análisis del entorno competitivo se empleó el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter. Este modelo permite evaluar las capacidades de un negocio para competir en un mercado específico y determinar su rentabilidad.

a) Amenaza de productos o servicios sustitutos

La gastronomía peruana está sustentada en su biodiversidad, lo que representa una amplia variedad de productos sustitutos disponibles en el mercado y con un rango variado de precios, calidad y presentación. Así como existen productos buenos también están los productos de gran oferta y baja calidad, orientados sobre todo a segmentos donde el factor precio prima sobre la calidad o servicio. Esta última característica genera que el costo de cambio para los consumidores sea relativamente bajo, debido a que existen en el mercado alternativas que puedan suplir sus requerimientos, y como consecuencia de ello, le otorguen menor relevancia al grado de diferenciación que perciban en cada negocio. Es aquí donde se ve la posibilidad de generar el factor diferenciador que nos genere una alta valoración.

b) Rivalidad entre competidores existentes

Lima está viviendo el boom de las cafeterías, lo que significa que hay más emprendedores cafeteros que apuestan por este negocio y promueven el consumo del café, es por ello que la respuesta de nuestros competidores a nuestro ingreso es la fuerza competitiva más relevante, se debe definir adecuadamente la propuesta de valor orientada a un segmento específico y con

características que nos diferencien en cuanto a variedad de productos, precio y servicio.

Los factores que podrían tener mayor efecto son los costos fijos de cada negocio, es decir, que en negocios con mayor posicionamiento hay una mejor alternativa de generar promociones o baja de precios, y las barreras de entrada que nos generen altos costos hasta conseguir posicionarnos en el mercado y comenzar a generar un flujo de caja relevante.

Se debe ser muy objetivo al plantear la propuesta de valor, en la estrategia de posicionamiento y crecimiento, y asegurarse de que cada aspecto del negocio sea ejecutado para así garantizar una ventaja competitiva.

c) Poder de negociación de los proveedores

Un factor importante para este tipo de negocios es contar con una adecuada provisión de insumos de calidad para la elaboración de las bebidas y complementos (sándwiches, tortas, etcétera) que se ofrezcan.

Se debe analizar minuciosamente de dónde se obtendrán los insumos, existe dos posibilidades; comprar en los centros mayoristas donde se puede encontrar precios bajos, pero existe un riesgo relacionado a la salubridad y calidad de sus productos, la otra posibilidad es adquirir los productos en supermercados donde la calidad del producto es buena pero la variación de precio respecto a la primera posibilidad puede ser hasta de un 100%, lo que generaría mayor costo para el negocio. Estas marcadas diferencias disminuyen la posibilidad de integrar a los proveedores. Asimismo, al existir variadas zonas

agrícolas nos garantiza un mercado disponible lo cual reduce el costo de cambio de proveedor y permite determinar un amplio margen de precios y calidad.

Los factores que mayor influencia tienen sobre el costo de un producto es la calidad y variedad, si bien es cierto el poder de negociación de los proveedores es bajo, es importante tener a los proveedores adecuados que nos brinden un óptimo soporte para el negocio. Lo ideal es tener por lo menos tres proveedores fijos, con los que se mantenga un canal de comunicación adecuado.

d) Poder de negociación de los clientes

El mercado es amplio, en donde existen diferentes tipos de clientes, pudiendo clasificarse por edad, preferencias o patrones de consumo.

Es importante cuidar la reputación que se alcance, ya que hoy en día los clientes emplean bastante los medios de comunicación masivos, sobre todo Internet, para transmitir la experiencia vivida en un negocio, este evento determina el costo de cambio del comprador, ya que en tiempos actuales el factor precio tiene menor relevancia ante la calidad del producto, servicio, ambiente y reputación, por lo tanto, los estándares de satisfacción y nivel de exigencia se han incrementado.

Si bien el nivel de negociación del cliente es atractivo, es importante mantener el nivel de la oferta, ya que el bajo costo de cambio y relevancia del posicionamiento percibido puede generar un alza o baja de cualquier negocio del sector.

e) Amenaza de ingreso de nuevos competidores

Se debe tener presente que actualmente Lima está viviendo el boom de las cafeterías, es decir, que hay más emprendedores cafeteros que incursionan en este negocio, y no solo es de nuestro interés saber el posible ingreso de nuevos emprendedores sino también de aquellos que vayan a estar localizados en el mismo distrito de Miraflores.

Dentro de las barreras de entrada que se presentan tenemos el costo de inversión, instalación y operación (alquiler y costos fijos); el cumplimiento de los estándares de infraestructura y calidad exigidos por las autoridades (Municipalidad de Miraflores y SUNAT), y el costo de conseguir un local adecuado.

Luego de identificar los patrones de consumo, preferencia y productos de rotación es posible establecer ofertas limitadas y negociar con los proveedores descuentos por la compra masiva de los insumos, todo esto permitiría mejorar la economía del negocio. Lo que si se debe tener claro es que los productos con los cuales se va a trabajar no son especiales ni únicos por lo que nuestro principal atributo será el factor diferenciador.

Por las características, consideramos que este sector es medianamente atractivo para los nuevos competidores, sabiendo del nivel de capital requerido y el *know-how* de los negocios vigentes. A pesar de las barreras de entrada, se puede tomar ventaja de estas, como oportunidades de diferenciación y posicionamiento, evaluando a cada negocio como fuente de nuestra ventaja competitiva diferencial, a mantener con la innovación continua.

En la Tabla 2 se muestra la evaluación de las Cinco Fuerzas Porter para la cafetería.

Tabla 2
Resumen de las Cinco Fuerzas de Porter

Cinco Fuerzas de Porter	Alta	Media	Baja
1. Amenaza de productos o servicios sustitutos	X		
Productos alternativos de alta calidad			
Costo de cambio			X
Grado de diferenciación			X
2. Rivalidad entre competidores existentes			
Competencia	X		
Diversidad de oferta de la competencia	X		
Diferenciación de productos			X
Costos fijos		X	
Crecimiento del sector de cafeterías	X		
3. Poder de negociación de los proveedores			
Concentración de proveedores			X
Integración de proveedores			X
Costo de cambio de proveedor			X
Contribución del proveedor con la calidad del producto		X	
Contribución al costo del producto	X		
4. Poder de negociación de los clientes			
Diversificación de clientes		X	
Posicionamiento de marcas	X		
Costo de cambio de compradores			X
Exigencia del cliente con el servicio	X		
Integración hacia atrás			X
5. Amenaza de ingreso de nuevos competidores			
Barreras de entrada al sector			X
Diferencias de productos	X		
Requerimiento de capital para ingresar		X	
TOTAL	8	4	9

Se puede concluir que incursionar en el negocio de cafeterías es fácil, todo dependerá de la experiencia que se lleve el consumidor.

Según Michael Porter (2017) establecer una estrategia permite que las organizaciones obtengan una ventaja competitiva. Porter estableció cinco estrategias que se basan en los siguientes fundamentos:

Liderazgo en costos: enfatiza la producción de bienes estandarizados a un costo unitario muy bajo, con la finalidad de atender a los consumidores muy sensibles al precio. A partir de este liderazgo se establecen dos estrategias:

- Liderazgo en costos – bajo costo: ofrecer productos o servicios a un amplio rango de clientes y al precio más bajo del mercado.
- Liderazgo en costos – mejor valor: ofrecer productos o servicios a una amplia gama de clientes al mejor valor-precio disponible en el mercado, tomando como parámetro el precio de los productos similares de la competencia.

Diferenciación: su finalidad es producir bienes y servicios considerados únicos en toda la industria y dirigirlo a consumidores que son relativamente insensibles al precio.

Enfoque: se refiere a producir bienes y servicios que cubran las necesidades de pequeños grupos consumidores. De este enfoque, se derivan dos estrategias:

- Enfoque – bajo costo: ofrecer productos o servicios a una pequeña gama (nicho) de clientes al precio más bajo disponible en el mercado.
- Enfoque – mejor valor: consiste en ofrecer productos y servicios a una pequeña gama de clientes al mejor precio disponible en el mercado.

La ventaja competitiva que se ha establecido para “Aroma Café del Perú” está basada en ofrecer diversidad de cafés provenientes de diferentes zonas regionales del Perú. Para lograr esta ventaja se van establecer acuerdos con los mismos proveedores

de cada zona regional a través de las asociaciones que agrupan a las distintas organizaciones de cafeteros.

Esta ventaja competitiva se ha definido en base a la estrategia de diferenciación de Porter y se respalda con la información recabada en los focus group.

Para evaluar la importancia de la ventaja competitiva definida frente a la de nuestros competidores, según Kotler es necesario desarrollar una estrategia basada en una evaluación realista de las fuerzas existentes y de fijar los medios para alcanzar los objetivos fijados.

Kotler establece cuatro tipos de estrategias competitivas:

- **Estrategia de líder:** el líder es la empresa que tiene la posición dominante, y es reconocida como tal por sus rivales. El líder es frecuentemente el punto de referencia para los competidores, una referencia que las empresas rivales tratan de acatar, de imitar o de evitar.
- **Estrategia de retador:** la empresa o domina un mercado – producto puede elegir entre atacar al líder del mercado y ser su retador o adoptar un comportamiento de seguidor alineándose con las decisiones tomadas por la empresa dominante.
- **Estrategias del seguidor:** el seguidor es competidor con una modesta participación de mercado, que adopta un comportamiento adaptativo al alinearse con las decisiones de los competidores.
- **Estrategias del especialista:** un especialista se interesa por uno o pocos segmentos del mercado, pero no en su totalidad. La clave de una estrategia orientada a la especialización en un nicho.

“Aroma Café del Perú” es un tipo de negocio que actualmente ya existe en Miraflores - Lima, al ser un negocio nuevo la participación en el mercado inicialmente será modesta, por lo tanto, la estrategia de seguidor será la que utilizemos para mantener nuestra ventaja competitiva frente a nuestros competidores. Esta estrategia nos permite tener objetivos estratégicos claros, que se adapten al tamaño de nuestro negocio y ambición estratégica.

2.4 Análisis de la Competencia

2.4.1 Empresas que ofrecen el mismo producto o servicio

En la Figura 1 se muestra la ubicación geográfica de nuestros competidores directos a 10 cuadras a la redonda de nuestra ubicación.

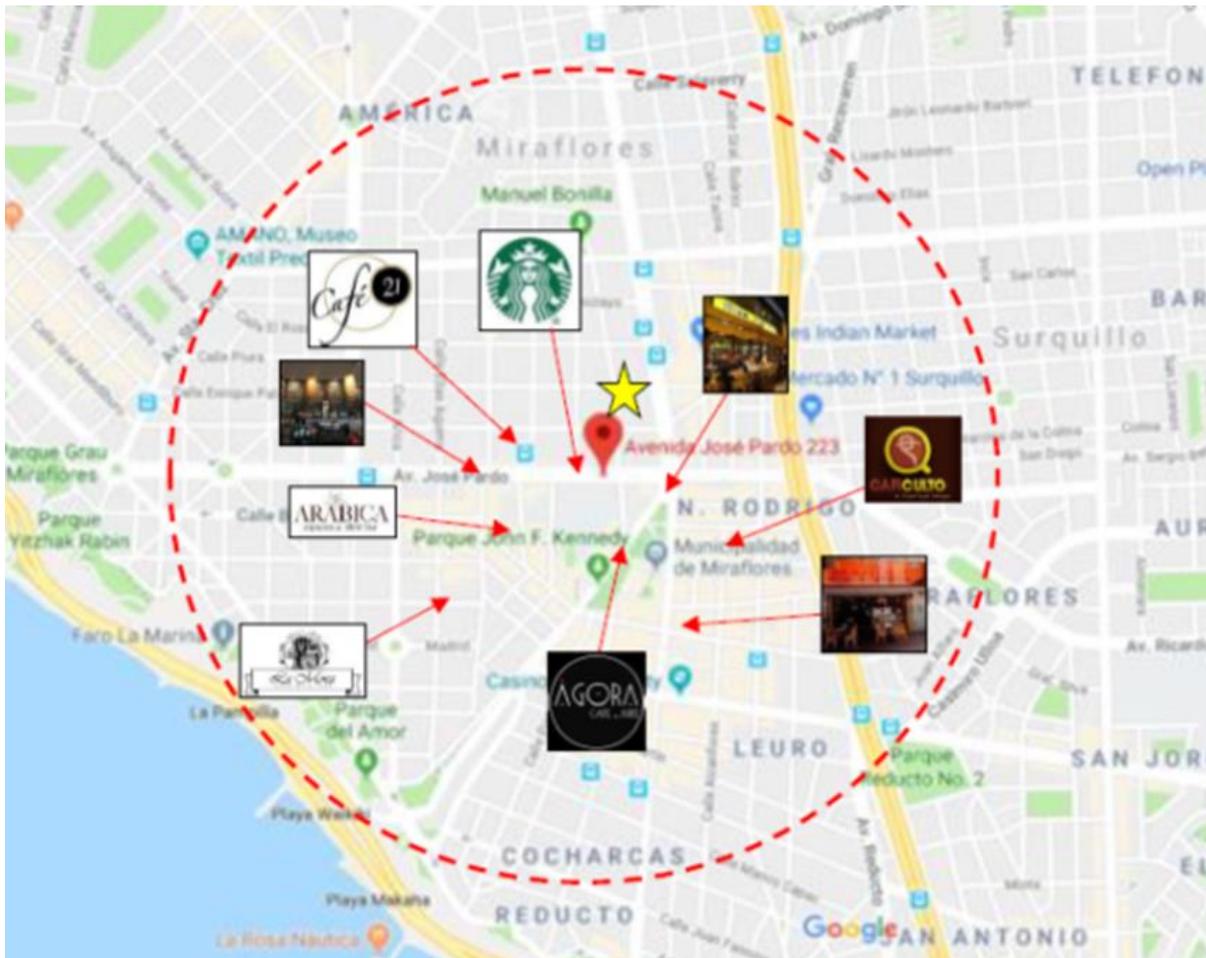


Figura 1 Ubicación geográfica de "Aroma Café del Perú"

En la Tabla 3 se muestra una breve reseña de nuestros competidores directos a largo plazo, que ofrecen productos similares al propuesto en este plan de negocios. Cafeterías ubicadas en el distrito de Miraflores.

Tabla 3
Cafeterías en Miraflores

Cafetería	Ubicación	Descripción	Gasto promedio
Starbucks 	Av. José Pardo 297	La cadena <u>Starbucks</u> es el fenómeno del café de las últimas décadas. Una marca, en donde la idea de un café de lujo y un lugar chic para reunirse con amigos ya están consagradas en el inconsciente colectivo. Actualmente, la cadena posee más de 16 mil sucursales en diversos países del mundo y su prestigio es reconocido a nivel mundial.	S/.10 – 20
Arábica 	Calle Recavarren N° 269	Es la madre de las cafeterías de Lima; abrió en 2008. Es un pequeño rincón que se ha convertido en la cuna de toda una generación de baristas que hoy promueven la cultura del café en toda la ciudad. De la mano de David Torres Bisetti, su propietario, Arábica es una cafetería de culto con una oferta que incluye cafés de Villa Rica, Cajamarca y Junín; además de unos deliciosos postres hechos por Hanna Scranton.	S/. 11 – 30
Café 21 	Calle General Borgoño N°116	Es un restaurante de comida peruana, internacional y sudamericana, como parte del hotel Thunderbird Hotels, el área de atención es amplia con buen espacio de separación entre mesas, además de contar con estacionamientos para los clientes. En su carta presenta ensaladas, sándwiches, platos de fondo, postres, bebidas y se sirve alcohol. Tienen desayuno buffet variado, además cuenta con promociones en distintas fechas festivas. Cuenta con áreas para reuniones privadas.	S/. 11 – 30

Caficulto

Pasaje Julio C. Tello N° 163

Caficulto tiene una ubicación privilegiada y sin embargo, es muy poca conocida. Su propietario Miguel Ángel Rodríguez, amante del café es quien se encarga personalmente de tostar sus granos in situ. Presentan un producto bien tratado, con distintas técnicas y formas de preparar el café y de ambiente muy acogedor.

S/. 10 – 20

**La Mora**

Av. Grau N° 400

La Mora maneja la filosofía de: utilizar los más finos ingredientes y un método tradicional y casero para elaborar un producto exquisito.

S/. 10 – 20

La Mora ofrece bocaditos gourmet dulces y salados, tortas para toda ocasión, así como productos para diabéticos y celíacos.

La Mora se ha caracterizado desde sus inicios por sus muy altos estándares y un control de calidad exigente, que son el sello que respalda sus productos.

Valentini Cafetería

Av. José Pardo 545

Cafetería italiana que inició sus operaciones en agosto del 2015, tiene una carta variada con postres caseros y saludables, distintos tipos de ensalada, sándwiches y bebidas frías y calientes además de presentar desayunos, almuerzos y cenas. El café que ofrece proviene de Chanchamayo. Es un lugar agradable, con buena atención y buenos detalles fotográficos. Las cantidades que ofrecen en sus platos como en las ensaladas no son abundantes, pero si de buena calidad.

S/. 15 – 25

Manolo

Av. José Larco N° 608

Cafetería Manolo es muy conocida por los churros que ofrece en todos sus locales.

S/. 10 – 20

Desde 1920 en Burgos España, son cuatro generaciones que han sabido mantener la tradicional receta de churros españoles que Manuel Benito llevo a Uruguay.

		Juan Ruiz, pionero de churros Manolo desde 1968 en el Perú, llevo la propuesta a Colombia, Panamá, Costa Rica y Ecuador; convirtiéndose así en fundador de churros Manolo para Latinoamérica. La familia Manolo sigue siendo reconocida en el mundo con sus nuevos locales de Argentina, Panamá y EEUU.	
Haití	Av. Diagonal N° 160	Es un Café-Bar-Restaurante, de mucha tradición y de historia, tiene una ubicación comercial y competitiva con vista al parque central del distrito de Miraflores que ofrece una gran variedad de cafés, distintos tipos de platos, postres y tragos. Cuenta con mesas interiores y exteriores. Los precios no son baratos, pero tampoco excesivos como en otros establecimientos de la zona.	S/. 15 – 50
			
Ágora	Av. Diagonal N° 378	Cafetería de dos pisos con mesas dentro y fuera del local, frente al Parque Kennedy. Ofrece toda variedad de café, tortas y queques, jugos, waffles, así como variedad de sándwiches. En el segundo piso tiene una tienda de arte y diseño donde venden todo tipo de souvenirs de artistas independientes.	S/. 10 – 20
			

2.4.2 Participación de mercado de cada uno de ellos

Según Kotler (2006) “La participación de mercado permite obtener información respecto al funcionamiento de los competidores” (p. 120)

Para nuestros fines de estudio no se ha encontrado información disponible de la participación de mercado de las cafeterías de Miraflores. Por lo tanto, la participación de mercado de los competidores ha sido determinada a partir de la pregunta tres de las encuestas realizadas. Las tres empresas con mayor participación de

mercado son Starbucks con mayor liderazgo, seguido de La Mora y Manolo, finalmente existe un grupo de cafeterías que tiene una mínima participación de mercado (Buena Vista Café, Juan Valdés, Mango, Café Verde, etc.).

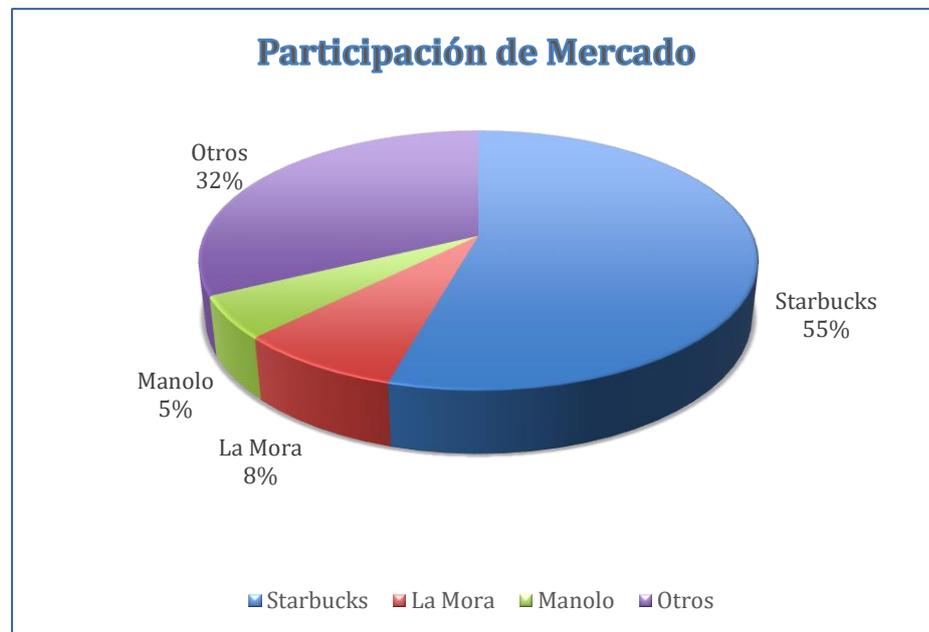


Figura 2 Participación de mercado

2.4.3 Matriz de perfil competitivo

La matriz de perfil competitivo (MCP) identifica los principales competidores de la compañía, así como sus fortalezas y debilidades particulares en relación a la posición estratégica de una firme muestra. Los factores críticos de éxito de una MCP incluyen cuestiones internas y externas; por ende las calificaciones están basadas a las fortalezas y debilidades. (Fred R., 2013, p 83)

Con la matriz de perfil competitivo (MPC) se identificará quiénes son los principales competidores para nuestro negocio que proporcionan los mismos productos o similares, dentro de un área geográfica de 10 cuadras alrededor de la misma.

Para determinar los factores críticos de éxito se han realizado dos entrevistas a expertos (barista y administradora de restaurante), cada uno de ellos han indicado cuáles son los factores críticos de éxito de acuerdo a su especialidad y experiencia. Los factores de éxito brindados por cada experto han sido analizados y llevados al contexto de nuestro proyecto.

En la matriz (ver Tabla 4) se han determinado nueve factores críticos de éxito, los cuales son: a) posición en el mercado, b) ubicación del negocio, c) precios, d) servicios al cliente, d) ambiente del local, e) tamaño del local, f) calidad de los productos y g) parqueo vehicular. Para la ponderación se han establecidos puntajes en la escala de 0 a 0.2.

Aroma Café del Perú no ha sido considerado en la MCP porque es un plan de negocios, por lo que las calificaciones se basarán en supuestos y no en fortalezas o debilidades reales.

La matriz nos ha permitido identificar que el competidor más fuerte es Starbucks con una puntuación de 3.15, entre sus fortalezas más importantes están la ubicación del negocio, publicidad y posición del negocio.

Tabla 4
Matriz de Perfil Competitivo (MCP)

Factores claves del éxito	Ponderación	Starbucks		Café 21		Valentini Cafeteía		Haití		Agora	
		Clasificación	Resultado ponderado	Clasificación	Resultado ponderado	Clasificación	Resultado ponderado	Clasificación	Resultado ponderado	Clasificación	Resultado ponderado
Posición en el mercado	0,1	4	0,4	3	0,3	3	0,3	4	0,4	2	0,2
Ubicación del negocio	0,2	4	0,8	4	0,8	3	0,6	4	0,8	3	0,6
Precios	0,15	2	0,3	2	0,3	2	0,3	2	0,3	3	0,45
Servicio del cliente	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15	4	0,2
Ambiente de local	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15	4	0,2	4	0,2
Tamaño del local	0,05	3	0,15	4	0,2	2	0,1	4	0,2	3	0,15
Calidad de los productos	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3	3	0,3	4	0,4
Parqueo vehicular	0,15	2	0,3	3	0,45	1	0,15	2	0,3	2	0,3
Publicidad	0,15	4	0,6	2	0,3	2	0,3	4	0,6	2	0,3
Total	1		3,15		2,95		2,35		3,25		2,8

Nota: 1= debilidad principal; 2= debilidad menor; 3= fortaleza menor; 4=fortaleza principal

2.5 Análisis del Contexto Actual y Esperado

Para poder evaluar el impacto de los factores externos en nuestro plan de negocio se empleó la herramienta análisis PESTEL, que es el análisis del macro entorno, con el cual podemos determinar las oportunidades y amenazas que afectarían al negocio, evaluando las situaciones actuales que beneficiarían el plan de negocio, así como aquellos factores que podrían estar en contra, todo esto con el objetivo de poder reducir los riesgos. Se agrupó la información de acuerdo al análisis Político, Económico, Social, Tecnológico y Legal.

2.5.1 Análisis Político-Gubernamental:

El Perú acaba de vivir una gran crisis política que tuvo como resultado la renuncia del ex presidente Pedro Pablo Kuczynski y asumiendo la presidencia Martín Vizcarra, esto ha generado grandes expectativas en lo referente a la mejora de la situación política nacional y desarrollo económico.

De acuerdo a las nuevas políticas del gobierno con D.S. N° 056-2018-PCM se aprobó la Política General al 2021 que en el eje sobre el Crecimiento Económico Equitativo, Competitivo y Sostenible desarrolla el lineamiento prioritario 3.2 sobre potenciar la inversión pública y privada descentralizada y sostenible, esto va acorde con lo expresado por el presidente Martín Vizcarra en su primer discurso, donde mencionó que su gobierno impulsará la inversión privada, apoyarán a los emprendedores y a las pequeñas y medianas empresas.

El gobierno peruano dentro de su plan estratégico de desarrollo nacional al 2021 destaca el papel de la gastronomía, la misma que se encuentra incluida en cuatro

ejes estratégicos: Economía, Competitividad y Empleo, Desarrollo Regional e Infraestructura, Recursos Naturales y Ambiente e Inserción Soberana al Mundo e Integración Latinoamericana y Andina.

Somos el país que ocupa el segundo lugar a nivel mundial como productor y exportador de café orgánico, pero aún el consumo interno es bajo 680 gramos per cápita al año, por lo que el gobierno ha decidido impulsar y elevar el consumo interno de café como una acción de apoyo a los productores cafetaleros del país a través del programa Sierra y Selva Exportadora, que es una entidad adscrita al Ministerio de Agricultura a través de la campaña de consumo interno Cafetera Perú.

2.5.2 Análisis Económico

Como resultado de la inestabilidad política vivida recientemente en el Perú, que terminó con la renuncia del ex presidente Pedro Pablo Kuczynski, la economía no ha crecido en forma importante los primeros meses del año 2018. El Banco Mundial estimó un crecimiento del PBI para el Perú de 3.8% para inicios del 2017, no cumpliéndose esta proyección, ya que se dieron factores externos como el fenómeno natural del Niño Costero y políticos como el caso de corrupción de Lava Jato.

Las cifras en lo que van del año son más reducidas que las estimadas, tanto que a comienzos de año tenemos una cifra de 2.8%, a pesar de ello, se estima que la cifra pueda incrementar su valor porcentual el próximo año a 3.8%, variable porcentual que efectivamente se proyecta para el presente año.

Para este año se espera un impulso de la inversión pública y la mejora de la actividad minera, que aumentarían en al menos, un 4 % el crecimiento económico. (ipe.org.pe, 2018).

El entorno económico internacional se presenta bastante favorable de acuerdo a lo revisado por el FMI en su proyección de crecimiento de la economía mundial en 2018 de 3.7% a 3.9%, mayor ritmo en 7 años. (gestión.pe, 2018)

De acuerdo al Banco Central de Reserva (BCR) la inflación disminuyó desde 1,54% en noviembre de 2017 a 1,18% en febrero de 2018, debido a los menores precios de los alimentos y energía por las mejores condiciones climatológicas que en el 2017 luego del Fenómeno del Niño Costero y el déficit hídrico. Respecto de la inflación, actualmente el Perú tiene un porcentaje de 1.37% de inflación. Según el Banco Central de Reserva del Perú (BCR) se espera que este año la inflación sea de 2.0%. Otros países de la Región se mantienen estables como Chile, Colombia, Bolivia y Brasil con cifras que no superan el 5%; Argentina cuenta con una inflación de 24,8%; y, Venezuela representa un caso particular que terminó con una inflación de 2,616%, lo que se presenta como un panorama positivo para la inversión.

Se evidencia que el entorno económico para el Perú presenta una oportunidad debido a las buenas proyecciones económicas y relativa estabilidad política para el presente año en donde se estima un crecimiento de la economía de 3.8%.

El Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) presenta en sus datos que la Población Económicamente Activa (PEA) creció 1.6% durante el año 2017, esto incrementaría la cantidad de personas que realizarían mayores consumos.

2.5.3 Análisis Legal

Para poder iniciar el negocio de cafetería en el distrito de Miraflores el primer paso es formalizar el aspecto legal para la constitución de la empresa cumpliendo con

los requisitos y procedimientos establecidos en la ley y así poder contar con todos los beneficios que la formalidad ofrece.

El procedimiento de constitución de una empresa constituye una barrera en el cumplimiento de la totalidad de trámites administrativos para poner en funcionamiento el plan de negocio ya sea en tiempo y costo, existen facilidades e información en las entidades responsables del Estado para apoyar a los emprendedores para cumplir con los requisitos para conformar una empresa, tomando estas ventajas como una oportunidad.

2.5.4 Análisis Cultural

El Perú es un país muy rico culturalmente y en este momento se vive una etapa donde los peruanos nos sentimos orgullosos de poder tener mucha variedad de insumos gracias principalmente a nuestros microclimas y los siete pisos altitudinales, pero también debido a la buena sazón de los peruanos.

De acuerdo a la Encuesta Nacional de Hogares (ENAH) del 2016, elaborada por el INEI, sobre la tendencia del consumo a nivel nacional, ha determinado que el consumo en la categoría restaurantes ha aumentado habiendo disminuido la categoría de alimentos y bebidas no alcohólicas, de 25% el 2009 y 22.1 % en el 2016, este comportamiento refiere a que las personas están consumiendo más en restaurantes que en su propio hogar.

La sensibilización con el medio ambiente y la no utilización de productos químicos, demuestran las exigencias de los consumidores por productos orgánicos y preservación del medio ambiente; esta tendencia podría incrementar los costos de los productos que se brindarían.

Otro aspecto importante es la actitud del consumidor para escoger la calidad de sus productos, estamos en la era de la diferenciación (minsa.gob.pe, 2010).

La seguridad ciudadana es un factor importante a la hora que el consumidor decide salir a comer fuera del hogar. De acuerdo al VII Informe de Percepción sobre Calidad de Vida en Lima y Callao que realizó la ONG Lima Cómo Vamos realizado entre setiembre y octubre del 2017, solo el 3,44% de limeños se encuentra satisfecho con el nivel de seguridad ciudadana, también señala que el 58.96% del ciudadano limeño se siente inseguro y que el 49.90% no está seguro en su barrio.

A pesar de estas estadísticas cabe resaltar que Miraflores es uno de los distritos más seguros con menos incidencia delictiva en Lima, que tiene una baja percepción de inseguridad de (34%), según los sondeos de organizaciones como Lima Cómo Vamos y Ciudad Nuestra.

Culturalmente el peruano cada vez tiene un mayor gusto por la comida peruana, el gobierno incentiva el consumo del café peruano y los turistas cada vez más vienen atraído por nuestra rica gastronomía la cual incluye comida y bebidas por lo que la demanda de los productos que ofertaremos tendrá una gran acogida de parte de todo este universo de personas.

2.5.5 Análisis Tecnológico

Tecnológicamente el negocio no tendrá una influencia muy fuerte; por lo que no se considera a la tecnología importante para el plan de negocio. La oferta que brindamos es la de un producto de calidad y tradicional por lo que no consideramos importar la última tecnología en cafeteras ni tampoco la última tecnología en máquinas para preparar cada producto que ofreceremos; aunque la tecnología no será

utilizada como un factor fuerte del negocio, si la tenemos en consideración en lo referente a la publicidad y marketing, así como algunas estrategias de venta utilizarán varios agentes tecnológicos con el fin de maximizar la inversión y llegar al público más acertadamente. Sabemos que la industria en la que participamos es bastante competitiva por lo que los planes de venta tendrán que ser sumamente estratégicos así como agresivos por lo que estamos dispuestos a utilizar todos los medios tecnológicos para poder alcanzar el público objetivo al que apuntamos.

La tecnología será aplicada directamente para el área comercial; comunicando nuestros productos, haciendo de conocimiento de nuestra oferta, así como comunicando las promociones que ofreceremos para atraer nuevos clientes; todo esto lo lograremos gracias a la tecnología que nos podrá ayudar a medir el impacto de cada una de las inversiones que se realicen; sin embargo sabemos que las tecnologías utilizadas para la comercialización y marketing de nuestro plan de negocio harán que la inversión sea más efectiva y por lo tanto podremos utilizar medios de comunicación más específicos y a un menor precio.

2.6 Oportunidades y Amenazas

Oportunidades

- La gastronomía como parte del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional al 2021.
- Disminución de la inflación.
- Crecimiento de la población económicamente activa que podría realizar mayores consumos.
- Aumento en la tendencia del consumo en restaurantes.
- Incremento del gasto del consumidor peruano al comer fuera de casa.

- Facilidades informáticas y legales para realizar trámites administrativos.
- Exigencia de los consumidores por productos de calidad.
- Empleo de la tecnología para el marketing y publicidad.
- Ubicación céntrica y de alto tránsito de personas que residen o transitan por el distrito de Miraflores

Amenazas

- El cambio de presidente de la República genera inseguridad en lo referente a la mejora de la situación política nacional y desarrollo económico.
- Bajo consumo interno per cápita de café al año.
- Desaceleración de la economía como consecuencia de nuevos fenómenos naturales.
- Incremento en la conformación de negocios similares.
- Exigencias de los consumidores por productos saludables.
- Incremento de la inseguridad ciudadana elevando los costos para mejorar las medidas de seguridad.

2.7 Matriz de Evaluación de los Factores Externos

La Matriz de Evaluación de Factores Externos permite evaluar toda la información referida al macro entorno (amenazas y oportunidades) de la empresa. La asignación de los pesos de ponderación se ha determinado de acuerdo a la importancia de cada factor desde 0.0 que significa que no es importante, hasta 1.0 que significa muy importante. La suma total de ponderaciones correspondientes a las oportunidades y amenazas debe ser 1.0. La calificación de cada uno de los factores evaluados se encuentra entre 1 y 4, esto nos

indicará si las estrategias que adopta la empresa responden con eficacia al factor, ver Tabla

5.

Tabla 5
Matriz de Evaluación de Factores de Externos

Factores Externos	Ponderación	Clasificación	Valor
Oportunidades			
O1 La gastronomía como parte del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional al 2021	0.07	2	0.14
O2 Disminución de la inflación.	0.06	3	0.18
O3 Crecimiento de la población económicamente activa que podría realizar mayores consumos.	0.07	2	0.14
O4 Aumento en la tendencia del consumo en restaurantes.	0.08	3	0.24
O5 Incremento del gasto del consumidor peruano al comer fuera de casa.	0.07	3	0.21
O6 Facilidades informáticas y legales para realizar trámites administrativos.	0.06	3	0.18
O7 Exigencia de los consumidores por productos de calidad.	0.07	3	0.21
O8 Empleo de la tecnología para el marketing y publicidad.	0.08	4	0.32
O9 Ubicación céntrica y de alto tránsito de personas que residen o transitan por el distrito de Miraflore	0.1	4	0.4
Amenazas			0
A1 Inseguridad económica y política por un nuevo gobierno	0.06	3	0.18
A2 Bajo consumo interno per cápita de café al año.	0.04	2	0.08
A3 Desaceleración de la economía como consecuencia de nuevos fenómenos naturales.	0.05	2	0.1
A4 Incremento en la conformación de negocios similares.	0.08	4	0.32
A5 Exigencias de los consumidores por productos saludables.	0.06	3	0.18
A6 Incremento de la inseguridad ciudadana elevando los costos para mejorar las medidas de seguridad.	0.05	2	0.1
Total	1		2.98

Nota: 4= la respuesta es superior; 3= la respuesta está por encima del promedio; 2= la respuesta es promedio y 1=la respuesta es deficiente

El valor total ponderado obtenido es 2.98, este valor se encuentra por encima de la media que es 2.5, lo que significa que el nuevo negocio puede tener una buena respuesta a las oportunidades y amenazas.

Capítulo III: Estudio de Mercado

3.1. Descripción del servicio o producto

La creación de la cafetería Aroma Café del Perú tiene como objetivo brindar a los comensales una gran variedad de cafés, bebidas calientes y frías, así como acompañamientos dulces y salados (sándwiches, empanadas, tortas, etc.), todos elaborados en base a materia prima de alta calidad.

3.2. Selección del segmento de mercado

Segmentar el mercado permite que las empresas puedan dividir los grandes mercados heterogéneos en segmentos más pequeños a los cuales se les permita llegar de manera más eficiente y eficaz con sus productos y servicios (Kotler & Armstrong, 2013)

La segmentación del mercado puede realizarse en base a los mercados de consumo, mercados internacionales, mercados empresariales y los requisitos de segmentación eficaz.

Para el desarrollo del plan de negocio propuesto sólo desarrollaremos la segmentación de los mercados de consumo. Las principales variables que se consideran para este tipo de segmentación son las detalladas en la Tabla N° 6

Tabla 6
Principales variables de segmentación para los mercados de consumo

Variable de segmentación	Ejemplos
Geográfica	Naciones, regiones, estados, municipios, ciudades, vecindarios, densidad de población (urbana, suburbana, rural), clima.
Demográfica	Edad, etapa ciclo de vida, género, ingresos, ocupación educación, religión, origen étnico, generación.
Psicográfica	Clase social, estilo de vida, personalidad
Conductual	Ocasiones, beneficios, estatus de usuario, tasa de utilización, estatus de lealtad.

Nota: Variables de segmentación. Tomado de *Segmentación de Mercado* (p. 165). por Kotler Philip & -Armstrong Gary, 2013, México, D.F., México: Prentice Hall. Copyright 2013 por Pearson Educación

3.2.1. Segmentación geográfica:

El mercado que evaluaremos será a personas que residan, trabajen y transiten en el distrito de Miraflores comprendida en diez cuadras a la redonda de nuestra ubicación establecida en Avenida José Pardo N° 225, junto al Banco de la Nación. (Ver Figura 3)

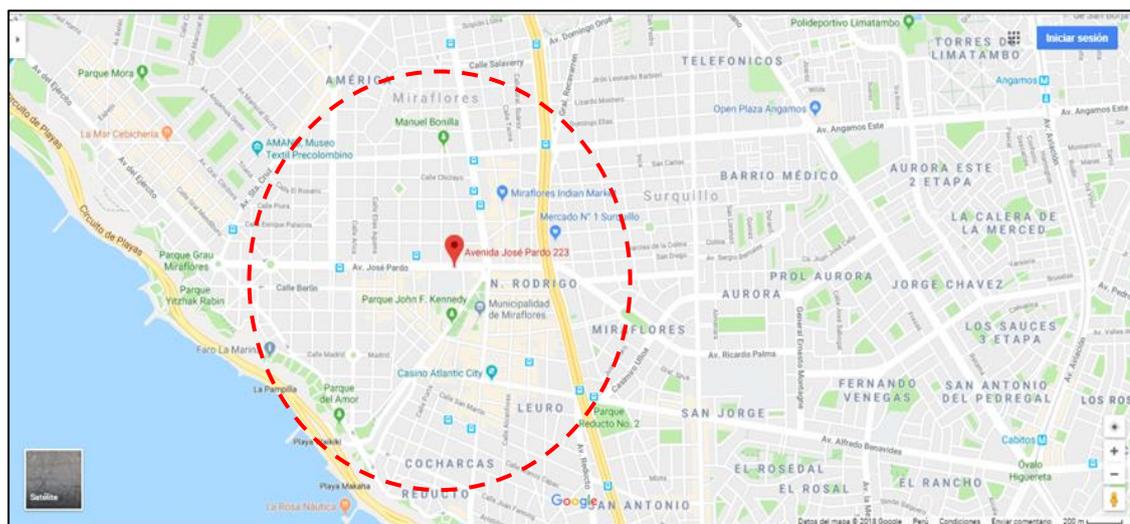


Figura 3 Ubicación geográfica de la cafetería

Esta demarcación territorial es en el área de Miraflores donde se concentra buena parte de las personas de las oficinas de empresas financieras (bancos y agencias de viaje), tienda por departamentos (Saga Falabella y Ripley), supermercados (Vivanda, Wong, Metro), restaurantes, cafés, tiendas comerciales y oficinas corporativas.

En la Tabla 7 se evidencia que Lima es uno de los departamentos más poblados del Perú.

Tabla 7
Perú: Población proyectada, superficie y densidad según departamentos, 2007 y 2016

Departamento	2007	2016	Superficie (Km ²)	Densidad Poblacional 2016 (Hab / Km ²)
Total	28 220 764	31 488 625	1 285 015,60	24,60
Amazonas	411 011	423 898	39 249,13	10,80
Áncash	1 099 573	1 154 639	35 889,91	32,18
Apurímac	438 782	460 868	20 895,77	22,06
Arequipa	1 177 330	1 301 298	63 345,39	20,54
Ayacucho	653 755	696 152	43 821,08	15,89
Cajamarca	1 455 201	1 533 783	33 304,32	46,05
Prov. Const. del Callao	890 887	1 028 144	145,91	7 046,43
Cusco	1 216 168	1 324 371	71 986,50	18,40
Huancavelica	477 102	498 556	22 125,20	22,53
Huánuco	795 780	867 227	37 265,77	23,27
Ica	727 824	794 919	21 327,83	37,27
Junín	1 272 890	1 360 382	44 328,80	30,69
La Libertad	1 663 602	1 882 405	25 499,90	73,82
Lambayeque	1 142 757	1 270 794	14 479,52	87,76
Lima	8 564 867	9 985 664	34 828,12	286,71
Loreto	921 518	1 049 364	368 773,16	2,85
Madre de Dios	112 814	140 508	85 300,54	1,65
Moquegua	165 492	182 333	15 733,97	11,59
Pasco	290 275	306 576	25 025,84	12,25
Piura	1 725 488	1 858 617	35 657,50	52,12
Puno	1 320 075	1 429 098	71 799,00	19,90
San Martín	753 339	851 883	51 288,07	16,61
Tacna	294 965	346 013	16 075,89	21,52
Tumbes	204 650	240 590	4 669,20	51,53
Ucayali	444 619	500 543	102 199,28	4,90

Nota: INEI. Síntesis de estadística 2016. Noviembre 2016. Recuperado de http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1391/libro.pdf

3.2.2. Segmentación demográfica:

La creación de la cafetería Aroma Café del Perú está dirigido a hombres y mujeres entre 18 y 55 años de edad que sean proclives al consumo del tipo de productos que se oferten y que circulen por la zona de influencia ya sea por negocios, compras o simplemente de tránsito.

3.2.3. Segmentación psicográfica:

El presente plan de negocio está dirigido a hombres y mujeres que circulan en el distrito de Miraflores y pertenecen a los niveles socioeconómicos A, B y C, que tengan hábitos de consumo de café y productos saludables, y sean exigentes en cuanto a la calidad y la atención de un servicio.

3.3. Investigación Cualitativa

La investigación cualitativa es de naturaleza exploratoria y no estructurada, se basa en pequeñas muestras y puede utilizar técnicas cualitativas populares como las sesiones de grupo (focus group), asociación de palabras (pedir a los entrevistados que den la primera respuesta a las palabras estímulo) y entrevistas en profundidad (entrevistas personales que exploran en detalle los pensamientos del entrevistado).

Para nuestro plan de negocio decidimos realizar focus group y también entrevistas a expertos con la finalidad de contar con información más exacta de diferentes puntos de vista.

Los objetivos de la investigación cualitativa para este plan de negocio son los siguientes:

Objetivo General

Conocer la percepción del público objetivo acerca de la implementación de este modelo de cafetería en el distrito de Miraflores, evaluando el perfil del consumidor, sus preferencias, así como sus hábitos de consumo.

Objetivos Específicos

- Verificar si los productos y servicios que prestará la cafetería están acordes con lo que los clientes potenciales desean.
- Identificar las preferencias de los comensales cuando asisten a una cafetería.
- Determinar el promedio de los precios de los productos que se ofrecerán.
- Identificar la aceptación del lugar propuesto para la cafetería.
- Obtener información para mejorar el plan de negocio propuesto.
- Obtener información para elaborar un adecuado plan de marketing.
- Determinar la frecuencia y horarios en que el público asiste a una cafetería.

3.3.1. Proceso de muestreo:

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación se llevó a cabo las sesiones de grupo (focus group) y entrevistas a profundidad a expertos.

Se realizaron dos sesiones de focus group:

Sesión 1: se llevó a cabo con 12 participantes entre hombres y mujeres de 18 a 35 años que residen o visitan por algún motivo el distrito de Miraflores y que pertenecen a los niveles socioeconómicos A, B y C.

Sesión 2: se llevó a cabo con 8 participantes entre a hombres y mujeres entre 30 a 55 años de edad que residen o visitan por algún motivo el distrito de Miraflores y que pertenecen a los niveles socioeconómicos A, B y C.

Para el caso de entrevistas a expertos nos propusimos realizar entrevistas a diferentes expertos con la finalidad de contar con el *know-how* de desde diferentes puntos de vista de los expertos en el área de comidas.

3.3.2. Diseño de instrumento

Para el diseño de las fichas técnicas de investigación cualitativa y entrevista a profundidad se consideró lo siguiente:

Ficha técnica de investigación cualitativa - Focus group:

El diseño de la ficha técnica de focus group estuvo orientado a recabar información en cuanto a la opinión, preferencias, aportes y recomendaciones de los participantes respecto a la creación de la cafetería en el distrito de Miraflores.

La ficha técnica fue diseñada en base a los siguientes objetivos:

- Descubrir nuevas ideas y oportunidades que enriquezcan el plan de negocio propuesto.
- Identificar aspectos generales del mercado actual de cafeterías.
- Conocer más del perfil del producto y servicio que los comensales esperan recibir.
- Identificar el posicionamiento en el mercado de la competencia directa.
- Conocer los hábitos de consumo y la frecuencia con la que concurren a este tipo de locales.
- Identificar el tipo de café y complementos de mayor preferencia.

Ficha técnica entrevista a profundidad – Expertos del sector

El diseño de la ficha técnica de entrevista a profundidad se basó en el objetivo de recabar información en cuanto al conocimiento y experiencia de personas expertas afines al plan de negocio propuesto.

Dentro de los expertos que se consideró para las entrevistas tenemos: Barista y administrador de una cafetería. Para cada uno de los expertos se realizó una ficha técnica con preguntas basadas en los siguientes temas:

- Principales características con las que debe contar una cafetería desde el punto de vista de personal, equipamiento, atención y administración.
- Determinar los productos o acompañamientos de mayor demanda en una cafetería.
- Identificar las tendencias en el rubro de cafeterías en la ciudad de Lima.
- Conocer las tendencias sobre el consumo de café en la ciudad de Lima.

Las guías de entrevistas a expertos se encuentran adjuntos en los Anexos 1 y 2

3.3.3. Análisis y procesamiento de datos

A continuación, se muestra los resultados obtenidos de los dos focus group:

A. Focus group N° 1

Lugares de salida:

- ✓ Salir a comer es una actividad realizada frecuentemente, con un promedio de salidas entre 3 a 6 veces al mes, sobre todo los fines de semana y acompañados de una persona o en grupo de amigos.

- ✓ El motivo por el que asisten a una cafetería o restaurante es para tomarse un café o comer algo y a su vez compartir tiempo con amigos o gente del trabajo, por negocios, salir de la rutina y distraerse.
- ✓ Asistir a una cafetería a tempranas horas del día es sólo para comprar un café y llevárselo.

Cafeterías a las que prefieren asistir:

- ✓ Starbucks porque es un lugar tranquilo, cómodo y lo encuentras en todo lado.
- ✓ Cafeterías del vecindario o barrio, porque tienen productos más caseros y cómodos.
- ✓ Otros como La Mora, San Antonio, Manolo y Juan Valdéz.

La totalidad de participantes consideran a Starbucks como una cafetería de referencia con la que comparan casi todos los aspectos relacionados al ámbito de la venta de café, consideran que es buena en cuanto a la rapidez y calidad de su atención e infraestructura, pero no tan buena en el tipo de acompañamientos dulces y salados que ofrecen.

Los participantes manifestaron que llegan a una nueva cafetería por recomendaciones de amigos, redes sociales o porque se encuentran en la ruta a su trabajo o por donde se desplazan. Estas cafeterías normalmente se encuentran ubicadas en los distritos de Miraflores, Santiago de Surco, San Borja, Barranco o San Isidro, en centros comerciales o centros bancarios.

La opinión de los participantes respecto al nombre ideal para la cafetería era que este debía englobar el concepto al cual se estaba orientando la cafetería, es decir que el nombre debía reflejar aspectos peruanos,

Tipos de cafeterías:

Los participantes manifestaron que consideran los siguientes aspectos como importantes al elegir una cafetería:

- ✓ El lugar debe ser espacioso, confortable, de buena iluminación, limpio y de asientos cómodos.
- ✓ El café que se sirva, así como su sabor deben ser de primera calidad.
- ✓ Debe ofrecer una atención personalizada, rápida y sin exceso de colas.
- ✓ El personal de la cafetería ya sea el mozo o la persona que toma el pedido debe tener conocimiento de los productos que te está ofreciendo.
- ✓ Dentro de la variedad de cafés que ofrecen deben considerar la venta de cafés descafeinados.
- ✓ Los baños deben estar siempre limpios.
- ✓ Deben contar con estacionamiento.

Los participantes manifestaron que para ser clientes frecuentes y leales de una cafetería esta debería cumplir los siguientes requisitos:

- ✓ La cafetería debería tener la capacidad de reconocer cuando un cliente es frecuente.
- ✓ La atención debe ser de muy buena calidad.

- ✓ El ambiente debe ser cálido y familiar, debe permitirte obtener tranquilidad ya sea para estar solo o en compañía.
- ✓ Debe contar con una carta variada que constantemente esté actualizándose.

Selección de productos:

Respecto a los acompañamientos que se ofrezcan en la cafetería los participantes opinaron que estos deben ser de calidad, como hechos en casa, deben ofrecer variedad de productos no sólo café sino también jugos, postres, sándwiches.

La opción de una carta variada y no pedir algo solo porque no hay más opciones disponibles, así como tener la opción de pedir productos que ya se encuentren preparados y con cremas, no es bien aceptado por los participantes quienes prefieren productos frescos elaborados al instante.

Conocer sobre la procedencia, características de los productos y cómo estos contribuyen con el desarrollo de sus regiones es importante y debe ser promovido dentro del local.

Aspecto económico:

Las personas manifestaron que en promedio gastan S/. 20.00 soles para su consumo en una cafetería y el medio de pago preferido es a través de tarjetas de débito y crédito.

Permanencia:

El tiempo promedio de permanencia en una cafetería oscila entre los 20 minutos como mínimo y una hora como máximo, este último valor va a variar según el motivo de asistencia a la cafetería. Otro factor que influye en la permanencia es el hecho de que el consumidor se sienta presionado por los meseros a seguir consumiendo para permanecer más tiempo en la cafetería.

Opinión sobre la propuesta de nuestro plan de negocio:

Los participantes estuvieron de acuerdo con la propuesta planteada, manifestando que es diferente a las cafeterías existentes al presentar una carta variada con productos peruanos y saludables, en un ambiente cómodo decorado acorde con las tradiciones y cultura peruana, que sea espacioso y brinde una buena atención.

Los participantes manifestaron que sí asistirían a una cafetería con las características propuestas, debido a que son diferentes a las cadenas tradicionales. Otro factor que consideraron para confirmar su asistencia es el hecho de que se consuma y promueva de preferencia por lo nuestro.

Los tipos de café que los participantes desearían encontrar son los tradicionales como: cappuccino, americano, expresso. También opinaron que

era una buena opción brindar otro tipo de bebidas como té verde, jugo de frutas, infusiones y emolientes.

Ubicación del local:

Los participantes indicaron que la ubicación propuesta es accesible y si acudirían. El inconveniente que manifestaron es la dificultad para encontrar estacionamientos en el distrito de Miraflores.

Canales de comunicación

Respecto a la forma como los participantes prefieren enterarse de la existencia de la cafetería es principalmente a través de redes sociales, recomendaciones de familiares y amigos.

B. Focus group N° 2:

Salir a comer fuera de casa:

La respuesta de los participantes fue que salían a comer casi todos los fines de semana. Si realizamos la contabilidad mensual mínimo son 4 veces y en promedio 8 veces al mes.

¿Cuál es el motivo por el que asiste a cafeterías?

Los participantes concluyeron que salían buscando un lugar cómodo, con un buen ambiente, en el que puedan encontrar un buen café con un servicio de calidad.

¿Cuáles son las cafeterías a las que suelen asistir?

Starbucks, San Antonio, Don Mamino, La Mora, y Juan Valdez.

¿En qué distritos se encuentran las cafeterías a las que suelen asistir?

Miraflores, San isidro, Jesús María, san Borja.

¿Qué opinan del nombre café shop para una cafetería?

La mayoría concluyó que el nombre no era de su agrado

¿Qué aspecto considera usted al momento de elegir una cafetería?

Los participantes indicaron que buscan un buen ambiente, cerca al lugar donde se encuentren (casa o trabajo), con estacionamiento, que sea fácil de ubicar, un lugar como centro de encuentro.

¿Es fácil encontrar lo que buscan ustedes en una cafetería?

No es sencillo. Los participantes concluyeron que casi todos van a Starbucks sin embargo no van por el café sino por la experiencia del consumo. El producto no es bueno pero lo que lo rodea es muy bueno. Les gustaría encontrar otras cosas más elaboradas

¿Qué consideran ustedes que debe tener una cafetería en la que ustedes sean clientes frecuentes?

Obligatoriamente un servicio de calidad, atención rápida, instalaciones limpias, precio razonable.

¿Qué ambiente le gustaría encontrar?

Ambiente tranquilo, calmado, descansado, con luz tenue, sin mucho ruido, pero con música de fondo. Buen layout, mesas largas para grupos grandes.

¿Cuáles son los productos que prefieren?

Café caliente, café frío, acompañamientos ligeros, jugos variados.

¿Qué características deben tener los productos en la cafetería de su preferencia?

Productos frescos, buen sabor, limpio, que se sirva bastante.

¿Qué otras opciones le gustaría que haya en la cafetería de su preferencia?

Jugos variados, productos nutritivos, productos naturales, recién hechos, productos más elaborados.

¿Cuánto dinero en promedio suelen gastar por persona?

Entre S/. 20.00 a S/. 25.00 aproximadamente

¿Cuánto tiempo suele permanecer en la cafetería?

Depende del motivo de la visita, en promedio 1 a 2 horas, algunos solo para llevar.

Se realizó la degustación del café y algunos acompañamientos y se les lee nuestra propuesta de valor.

Ahora que conoce un poco de nuestros productos y nuestra propuesta de valor ¿visitarían ustedes nuestra cafetería? ¿Por qué?

Si. Sentimiento peruano, aporte a lo peruano, productos de calidad, con sabores que querían tener.

Entrevista a Experto:

En el Anexo 4 y 5 se resumen las entrevistadas llevadas a cabo al administrador de una cafetería y barista.

3.4. Investigación Cuantitativa

El uso de las encuestas será el instrumento que nos permitirá cuantificar y medir determinadas magnitudes de conducta de los individuos. Los objetivos planteados para el uso de esta herramienta son los siguientes:

Objetivo General

Determinar las costumbres del mercado objetivo referente a la asistencia y consumo en las cafeterías y locales similares, así como conocer sus opiniones y recomendaciones sobre la infraestructura y servicios que les gustaría recibir.

Objetivos Específicos

- Evaluar la factibilidad de llevar a cabo el concepto de cafetería propuesta.
- Determinar el perfil de los probables clientes.
- Analizar la competencia.
- Determinar las intenciones de consumo del mercado objetivo.

3.4.1. Proceso de muestreo

La técnica de muestreo seleccionada es no probabilística por conveniencia. En el muestreo no probabilístico se usan procedimientos de selección al azar, sin que se basen en un juicio personal del investigador (Malhotra, 2008).

Se selecciona este tipo de muestreo no probabilístico debido a que no existe una base de datos de todas las personas que asisten a una cafetería en el distrito de Miraflores. El muestreo es por conveniencia, porque la selección de la muestra es a conveniencia del investigador.

La distribución muestral será del tipo no probabilístico por conveniencia en donde la muestra es un subconjunto de una población en el que cada elemento de la población tiene una posibilidad conocida diferente de cero de ser seleccionado.

Para la obtención del tamaño de la muestra se empleó la siguiente fórmula:

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

Donde:

n = tamaño de la muestra

Z = nivel de confianza = 1.96

p = probabilidad de éxito = 0.5

q = probabilidad de fracaso (1-p) = 0.5

E = error de estimación o margen de error = 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 el 50%.

3.4.2. Diseño del instrumento

El instrumento a emplear en la investigación cuantitativa es la encuesta que se aplicará a 384 personas, misma que nos permitirá obtener información que nos pueda ayudar a definir el perfil de nuestro negocio, así como corroborar los resultados previamente obtenidos de nuestro estudio cualitativo.

La encuesta consta de 22 preguntas que se dividen en estructuradas (cerradas) y no estructuradas (abiertas): opción múltiple, dicotómicas, escala de Likert, escala de calificación, escala de importancia y preguntas mixtas.

3.4.3. Análisis de procesamiento de datos

Según el tamaño de la muestra determinada, se realizó 384 encuestas en la zona de Lima, todas fueron realizadas a través de Google Forms.

De la encuesta se ha obtenido la siguiente información general referente a la edad y lugar de residencia de los encuestados:

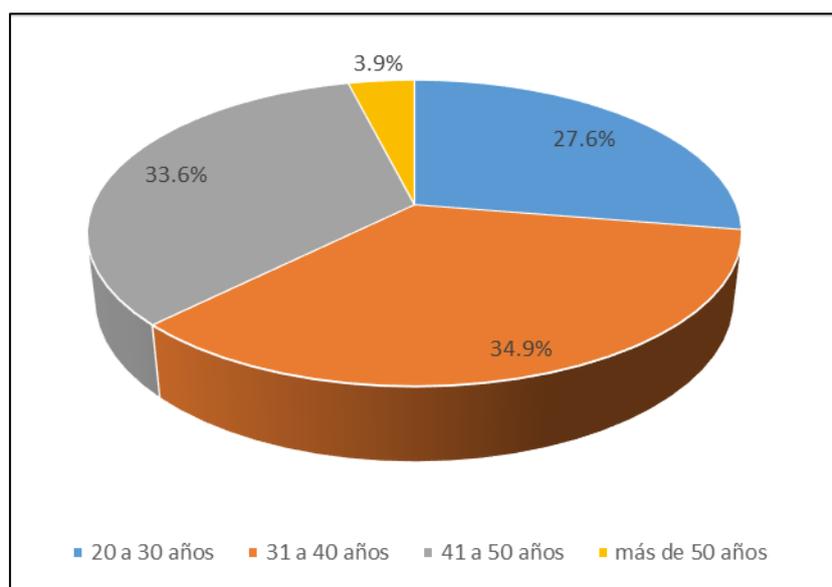


Figura 4 Rango de edad de los encuestados

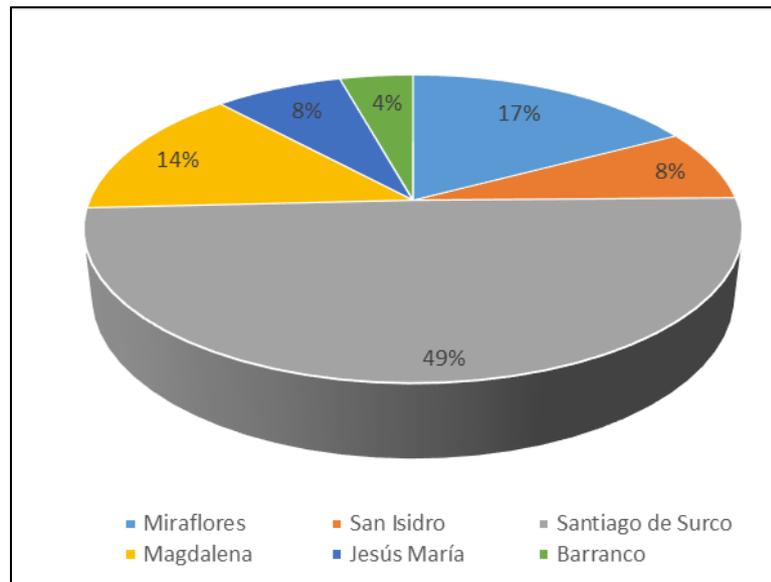


Figura 5 Lugar de residencia de los encuestados

Se realizó las encuestas al 100%, donde el 62.5% de los encuestados tiene entre 20 y 40 años, lo que nos ayuda a poder estimar las costumbres, motivos y frecuencia de consumo y asistencia a una cafetería.

A continuación, se desarrollan las preguntas correspondientes a la encuesta realizada:

Pregunta 1: ¿Consume usted café?

Conclusión: El 90% del mercado de estudio consume café.

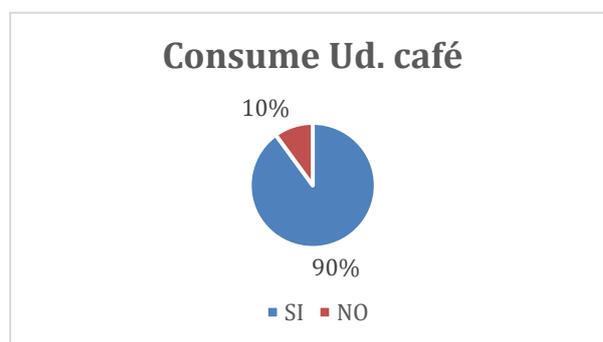


Figura 6. Consumo de café.

Pregunta 2: ¿Con qué frecuencia visita usted una cafetería en Miraflores?

Tabla 8
Frecuencia de visitas

Frecuencia	Encuestados	Pocentaje
1 vez al mes	72	19%
2 veces al mes	57	15%
3 veces al mes	42	11%
4 veces por mes	55	14%
8 veces al mes	21	5%
al menos 1 vez al año	87	23%
Nunca	40	10%
Total	384	100%

Conclusión: El 10% del mercado de estudio no asiste a una cafetería de Miraflores, el 19% asiste al menos una vez al año a una cafetería de Miraflores y el 64% asiste entre 1 a 8 veces al mes a una cafetería de Miraflores.

Pregunta 3: ¿Dónde suele consumir café con más frecuencia?

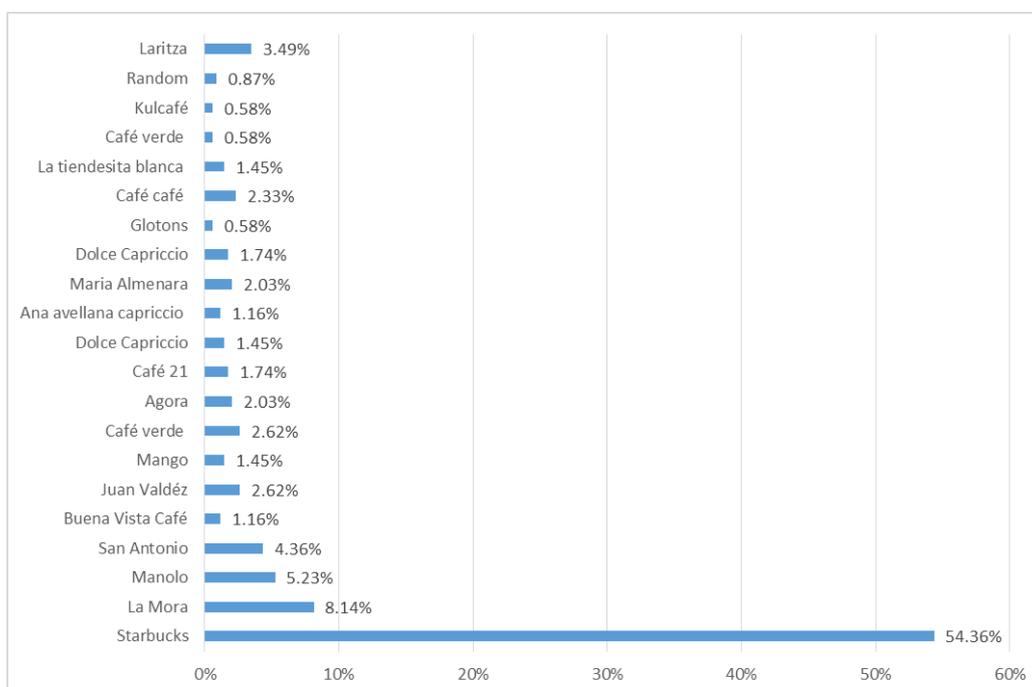


Figura 7 Cafeterías de Miraflores

Conclusión: El 54.36% del mercado de estudio asiste a Starbucks, el 8.14% asiste a La Mora, el 5.23% asiste a Manolo, el 4.36% asisten a San Antonio y el 27.91% asiste a otras cafeterías (Buena Vista café, Juan Valdéz, Mango, Ágora, Café 21, etc.).

Pregunta 4: ¿Con cuántas personas asiste generalmente a la cafetería?

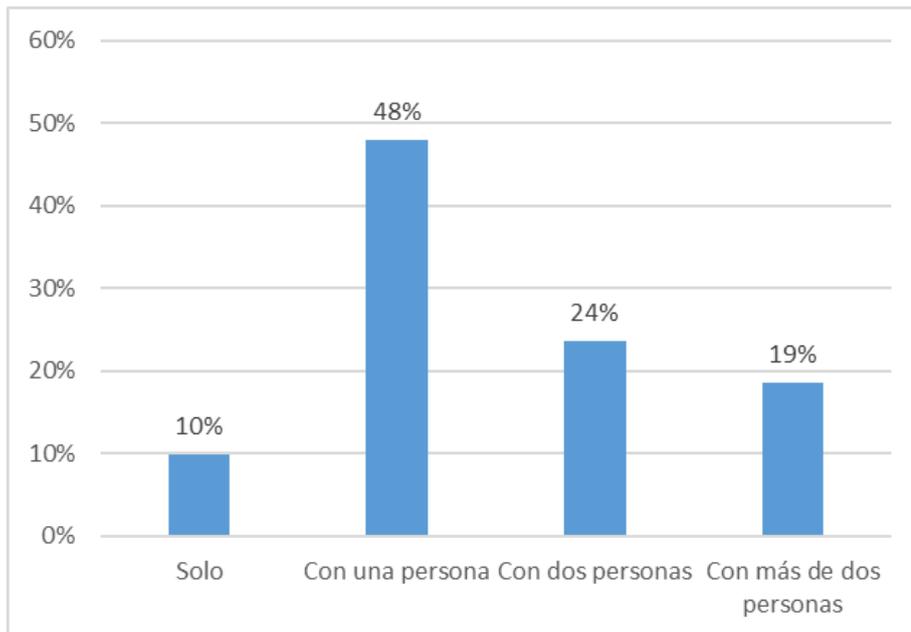


Figura 8 Número de acompañantes a una cafetería

Conclusión: Un 10% asiste solo a una cafetería, el 90% asiste a una cafetería con una o más personas.

Pregunta 5: En la siguiente tabla marque con una “X” el nivel de importancia de los factores que usted considera al momento de escoger una cafetería: [Precio, Calidad de café, Promociones, Lugar de moda y muy concurrido, Ubicación del local, Variedad de tipos de preparaciones de cafés, Variedad de la comida (acompañamientos), Calidad de la atención, Infraestructura y decoración]

Tabla 9
Factores de importancia para la selección de una cafetería

Descripción	Sin importancia	De poca importancia	Moderadamente importante	Importante	Muy importante
Precio	34	48	62	83	117
Calidad de café	25	39	22	96	162
Promociones	22	47	60	102	113
Lugar de moda y muy concurrido	40	63	67	81	93
Ubicación del local	25	45	66	92	116
Variedad de tipos de preparaciones de cafés	32	41	48	92	131
Variedad de tipos de cafés peruanos	43	38	62	84	117
Variedad de la comida (como acompañamientos del café)	25	38	48	114	119
Calidad de la atención	17	35	12	79	201
Infraestructura y decoración	18	34	31	121	140

Conclusión:

- Precio: 262 personas consideran que el precio de café tiene una importancia de moderada a muy importante, 34 personas el precio del café no tiene importancia.
- Calidad de café: 280 personas consideran que la calidad de café tiene una importancia de moderada a muy importante, para 25 personas la calidad del café no tiene importancia.

- Promociones: 275 personas consideran que las promociones tienen una importancia de moderada a muy importante, para 22 personas las promociones no tienen importancia.
- Lugar de moda: 241 personas consideran que una cafetería de moda y muy concurrida tienen una importancia de moderada a muy importante, para 40 personas los lugares de moda no tienen importancia.
- Ubicación del local: 274 personas consideran que la ubicación del local tiene una importancia de moderada a muy importante, para 25 personas la ubicación del local no tiene importancia.
- Variedad de preparaciones de café: 271 personas consideran que la variedad de tipos de preparaciones de cafés tiene una importancia de moderada a muy importante, 43 personas que este factor no tiene importancia.
- Variedad de la comida: 281 personas consideran considera que la variedad de la comida tiene una importancia de moderada a muy importante, para 25 personas este facto no es de importancia.
- Calidad de la atención: 292 personas consideran que la calidad de la atención tiene una importancia de moderada a muy importante, para 17 personas la calidad de la atención no es un factor importante.
- Infraestructura y decoración: 292 personas consideran que la infraestructura y decoración tiene una importancia de moderada a muy importante, para 18 personas este factor no es de importancia.

Pregunta 6: ¿Qué tipo de café prefiere cuando va a una cafetería?

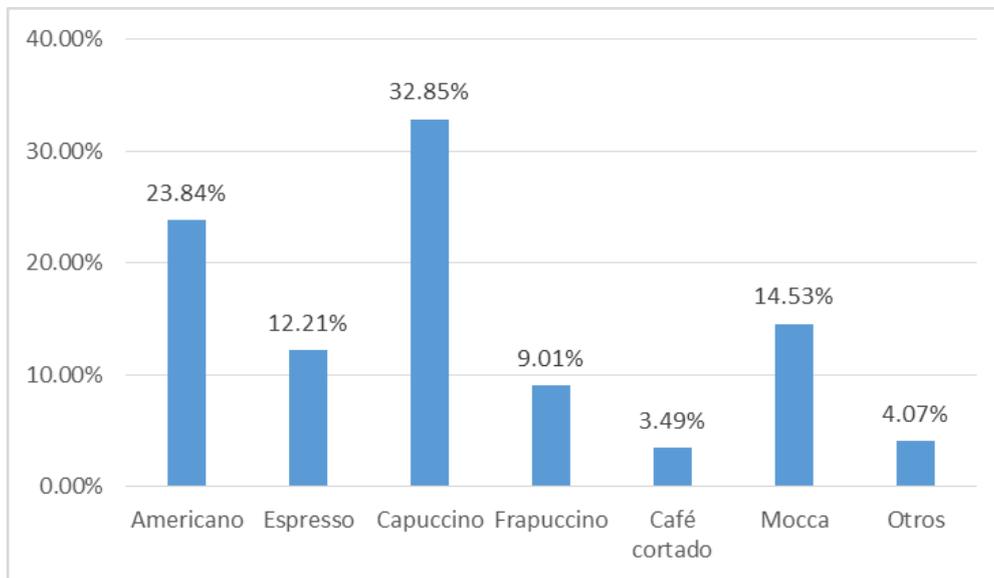


Figura 9 Preferencia de tipos de café

Conclusiones: Dentro de los cafés con mayor preferencia de consumo se tiene al Americano (23.84%), Cappuccino (32.85%) y Mocca (14.53%).

Pregunta 7: ¿Qué días de la semana normalmente va a una cafetería y que horario prefiere?

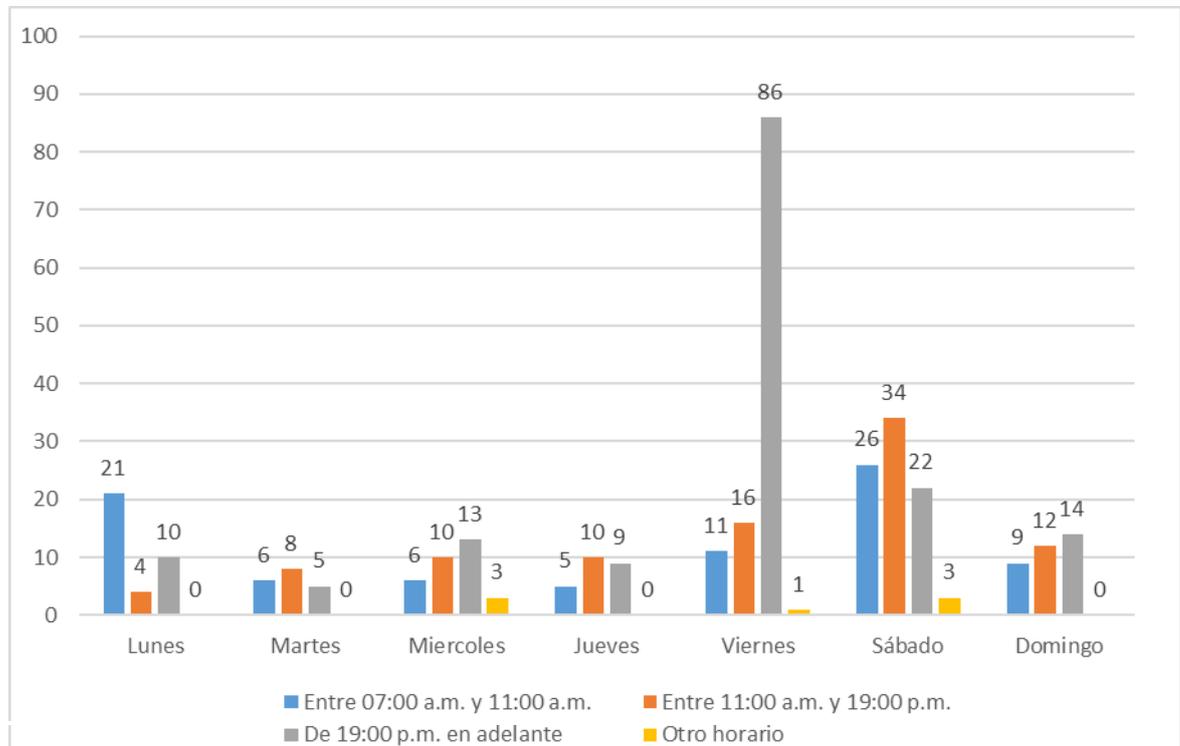


Figura 10 Preferencia de horarios para asistir a una cafetería

Conclusiones: La mayor cantidad (86) de personas prefieren asistir a una cafetería los viernes en el horario de 19:00 p.m. en adelante.

Pregunta 8: ¿Cuánto suele gastar en promedio por persona cuando va a una cafetería?

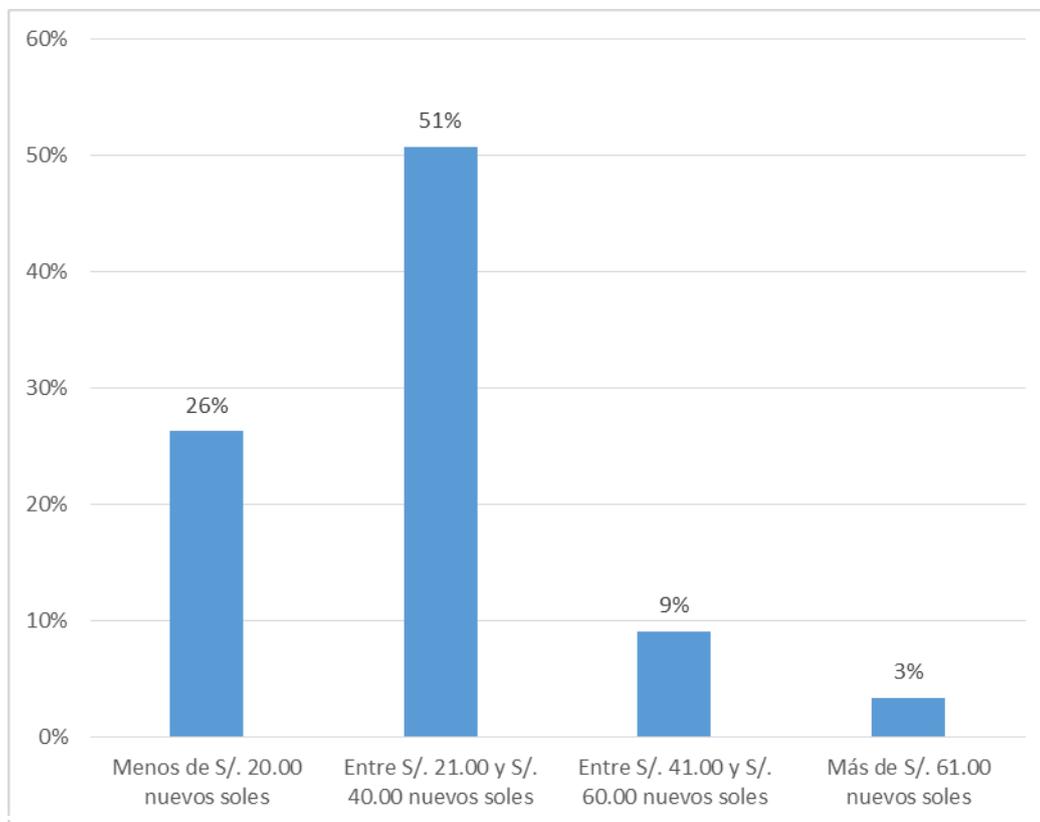


Figura 11 Ticket promedio de consumo

Conclusiones: El 51% del mercado de estudio gasta en promedio entre S/. 21.00 y S/. 40.00 nuevos soles cuando asiste a una cafetería.

Pregunta 9: Indique a cuál de las siguientes cafeterías de Miraflores asiste normalmente

Tabla 10
Cafeterías de Miraflores con mayor concurrencia

Descripción	Encuestados	Porcentaje
Starbucks	225	65.41%
Buena Vista Café	6	1.74%
Juan Valdéz	8	2.33%
Manolo	15	4.36%
Mango	2	0.58%
La Mora	13	3.78%
San Antonio	21	6.10%
Café verde	7	2.03%
Ágora	4	1.16%
Café 21	2	0.58%
Dolce Capriccio	7	2.03%
Ana Avellana Capriccio	5	1.45%
María Almenara	4	1.16%
Glotons	2	0.58%
Café Café	6	1.74%
La tiendesita blanca	4	1.16%
Café verde	4	1.16%
Kulcafé	2	0.58%
Random	2	0.58%
Laritza	5	1.45%
Total	344	100.00%

Conclusiones: El 65.41% del mercado de estudio asiste a Starbucks, el 6.10% asiste a San Antonio, el 3.78% asiste a La Mora, el 4.36% asisten a Manolo, 20.35% asiste a otras cafeterías (Buena Vista café, Juan Valdéz, Mango, Agota, Café 21, etc.).

Pregunta 10. Si se encuentra en una cafetería y no desea consumir café ¿qué otro tipo de bebidas le gustaría encontrar?

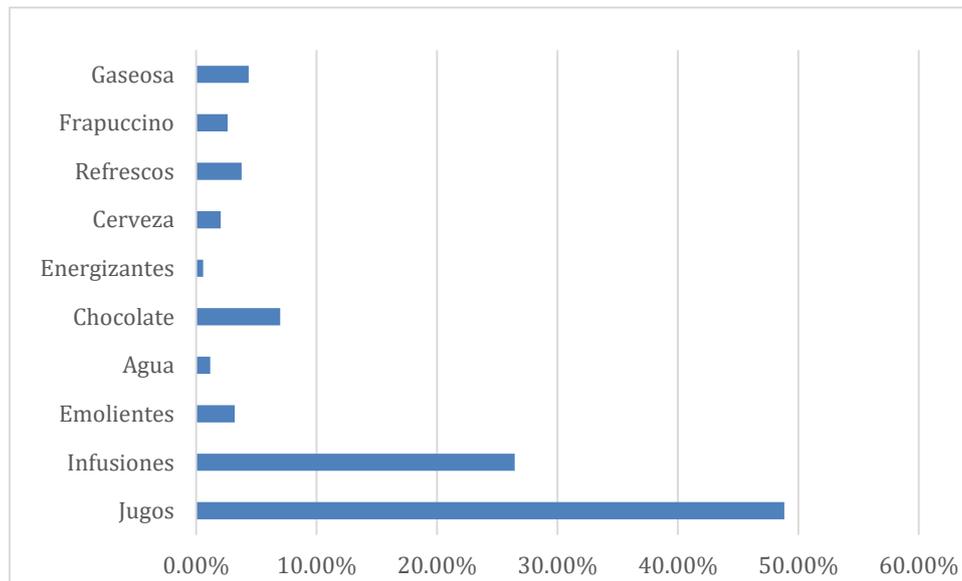


Figura 12 Consumo de otras bebidas

Conclusiones: Las bebidas que debemos considerar tener disponible en la carta de presentación de productos deben ser los jugos (48.84%), infusiones (26.45%) chocolate (6.98%) y gaseosas (4.36%).

Pregunta 11: ¿Cómo se entera de una cafetería o local que le interese asistir?

Tabla 11

Medios a través de la cual un consumidor se entera de la existencia de un café

Descripción	Encuestados	Porcentaje
A través de familiares y/o amigos	85	24.71%
A través de publicidad escrita (revistas y periódicos)	16	4.65%
Por televisión	3	0.87%
A través de redes sociales,	11	3.20%
Comentarios de boca en boca	17	4.94%
A través de familiares y/o amigos, A través de redes sociales	66	19.19%
A través de familiares y/o amigos, A través de publicidad escrita (revistas y periódicos)	48	13.95%
A través de publicidad escrita (revistas y periódicos), A través de redes sociales	28	8.14%
A través de familiares y/o amigos, Comentarios de boca en boca	24	6.98%
A través de familiares y/o amigos, Por televisión	4	1.16%
A través de publicidad escrita (revistas y periódicos), Comentarios de boca en boca	26	7.56%
A través de publicidad escrita (revistas y periódicos), Por televisión	5	1.45%
A través de redes sociales, Comentarios de boca en boca	11	3.20%
Total	344	100%

Conclusiones: El 24.71% y 19.19% del mercado de estudio menciona que el canal a través del cual se enteran de la existencia de una cafetería u otro local es por medio de familiares y redes sociales respectivamente. Es decir que el medio que podemos emplear para que nuestro negocio sea más conocido son las redes sociales.

Pregunta12: En escala de 1 al 5 donde 1 es lo que menos le gusta y 5 es lo que más le gusta del café que venden en la cafetería que normalmente asiste [Precio, sabor, calidad, atención al cliente]

Tabla 12

Preferencias del consumidor al asistir a una cafetería

Descripción	Nivel de importancia (encuestados)				
	1	2	3	4	5
Precio	10	33	72	85	126
Sabor	4	6	42	54	222
Calidad	6	4	40	52	223
Atención al cliente	2	6	45	62	213
Otros			27		

Conclusiones: La mayoría de los encuestados considera que el precio, sabor, calidad y atención al cliente son factores importantes en una cafetería.

Pregunta 13: En escala de 1 al 5 donde 1 es lo que menos le gusta y 5 es lo que más le gusta, indique de la siguiente relación de productos, los que le gustaría que se sirvan como acompañamiento en la cafetería

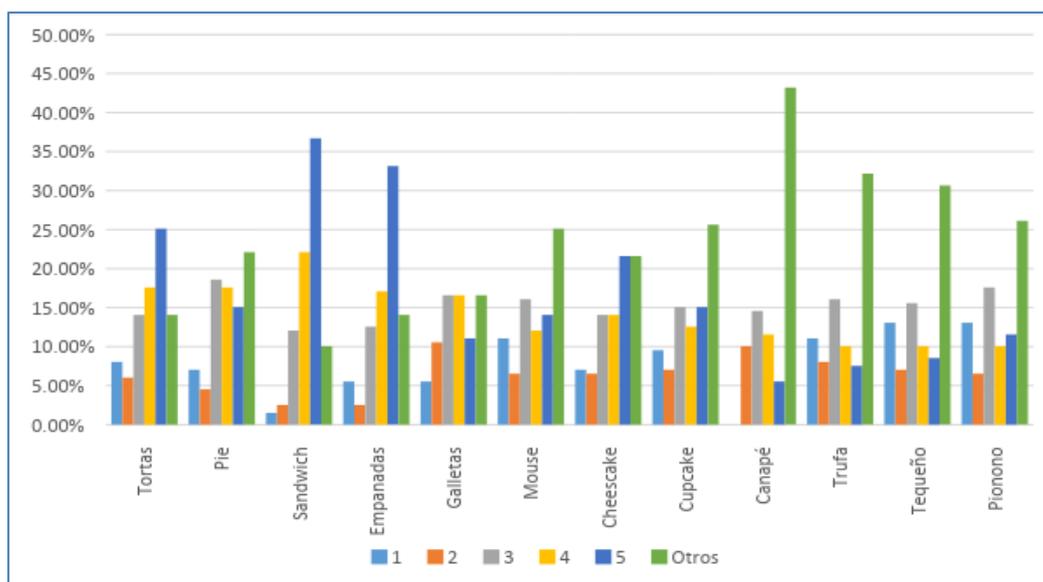


Figura 13 Preferencia de acompañamientos dulces y salados

Conclusiones: De los encuestados la mayoría atribuye al sándwich como uno de los mejores acompañamientos para su café.

Pregunta 14: ¿Qué otro tipo de bebida le gustaría encontrar en una cafetería como la propuesta?

Tabla 13
Tipos de bebidas

Descripción	Encuestados	Porcentaje
Jugos	177	51.45%
Infusiones	79	22.97%
Emolientes	16	4.65%
Agua	6	1.74%
Chocolate	27	7.85%
Energizantes	3	0.87%
Refrescos	15	4.36%
Gaseosa	21	6.10%
Total	344	100.00%

Conclusiones: Las bebidas que debemos considerar tener disponible en la carta son los jugos (51.45%), infusiones (22.97%), chocolates (7.85%) y gaseosas (6.10%).

Pregunta 15: ¿Cuánto dinero por persona en promedio está dispuesto a gastar en nuestra cafetería?

Tabla 14
Gasto promedio por persona en una cafetería

Descripción	Encuestados	Porcentaje
Menos de 20 soles	22	6.40%
De 20 a 30 soles	252	73.26%
De 31 a 40 soles	24	6.98%
Más de 41 soles	46	13.37%
Total	344	100.00%

Conclusiones: El 73.26% del mercado de estudio menciona que cuando asiste a una cafetería en promedio gasta de S/. 20.00 a S/. 30.00.

Pregunta 16: ¿Le parece atractivo que nuestra cafetería tenga una ambientación y/o decoración acorde a nuestras tradiciones y cultura peruana?

Tabla 15
Preferencia por la decoración de la cafetería

Descripción	Encuestados	Porcentaje
Si	341	99.13%
No	3	0.87%
Total	344	100.00%

Conclusiones: Para el 99.13% del total de encuestados le parece atractivo que la cafetería tenga una ambientación acorde a nuestras tradiciones y cultura.

Pregunta 17: ¿Le gustaría ser cliente de nuestra cafetería la cual brinda solo cafés nacionales provenientes de todas las regiones del país, así como distintos complementos dulces y salados hechos con insumos característicos peruanos?

Tabla 16
Posibles clientes de la cafetería

Descripción	Encuestados	Porcentaje
Definitivamente Si	217	63.08%
Probablemente Si	84	24.42%
Indiferente	35	10.17%
Probablemente No	5	1.45%
Definitivamente No	3	0.87%
Total	344	100.00%

Conclusiones: Del total de encuestados el 63.08% afirmó que les gustaría ser cliente de nuestra cafetería, seguido de un 24.42% que probablemente lo sería.

Pregunta 18: ¿Le gustaría encontrar información en la cafetería sobre la procedencia y características de los productos que consume?

Tabla 17

Preferencia por recibir información en la cafetería

Descripción	Encuestados	Porcentaje
Si	302	87.79%
No	4	1.16%
Tal vez	38	11.05%
Total	344	100.00%

Conclusiones: Del total de encuestados un 87.79% afirmó que le gustaría recibir información sobre la procedencia y características de los productos que consume.

Pregunta 19. ¿Cuáles son los medios de pago que usted quisiera encontrar en nuestra cafetería?

Tabla 18

Medios de pago

Descripción	Encuestados	Porcentaje
Efectivo	56	16.28%
Tarjeta de crédito	115	33.43%
Efectivo, Tarjeta de crédito	173	50.29%
Total	344	100.00%

Conclusión: El 50.29% del total de encuestados señaló que la cafetería debe tener disponible como medio de pago el efectivo y tarjeta de crédito.

Pregunta 20: ¿En qué horarios le gustaría visitar nuestra Cafetería y con qué frecuencia?

Tabla 19
Horarios con mayor concurrencia en una cafetería

Descripción	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Entre 07:00 a.m. y 11:00 a.m.	26	22	28	24	30	22	15
Entre 11:00 a.m. y 19:00 p.m.	10	6	8	10	10	8	9
De 19:00 p.m. en adelante	15	12	14	15	26	24	10
Total				344			

Conclusión: El horario de 7:00 a 11:00 am (167 encuestados) y el de 19:00 pm en adelante (116 encuestados) son los horarios de preferencia y mayor asistencia.

Pregunta 21: De los siguientes nombres propuestos, seleccione ¿cuál es el que le agrada más para el tipo de cafetería propuesto? En caso le desagrade los tres nombres propuestos, ¿cuál cree usted que podría ser el nombre ideal para este tipo de cafetería?

Tabla 20
Preferencias por el nombre de la cafetería

Descripción	Encuestados	Porcentaje
Cafetería - Sabores Peruanos	38	11.05%
Cafetería – Miski Mijuna (ricos sabores)	21	6.10%
Miski café (rico café)	44	12.79%
Aroma Café del Perú	241	70.06%
Total	344	100.00%

Conclusiones: De los 4 nombres propuestos para nuestra cafetería, el 70.06% de los encuestados señaló que “Aroma Café del Perú” es el nombre que más les agrada.

Pregunta 22: ¿Cuál es el rango de sus ingresos mensuales?

Tabla 21

Ingresos mensuales de los posibles clientes

Descripción	Encuestados	Porcentaje
De S/. 1,500.00 a S/. 3,000.00 nuevos soles	85	24.71%
De S/. 3,001.00 a S/. 4,500.00 nuevos soles	64	18.60%
De S/. 4,501.00 a S/. 6,000.00 nuevos soles	117	34.01%
De S/. 6,000.00 nuevos soles a más	78	22.67%
Total	344	100.00%

Conclusión: Del total de encuestados el 34.01% manifestó que sus ingresos son entre los S/. 4,501.00 a S/. 6,000.00 soles, seguido de tu 24.71% que manifestó tener un ingreso superior a los S/ 1,500.00 soles.

3.5. Conclusiones y recomendaciones del estudio Cualitativo y Cuantitativo

Luego de haber realizado el estudio cuantitativo y cualitativo la primera conclusión a la que hemos podido llegar es que a la gran mayoría de los participantes les entusiasma la idea de negocio. Consideramos que el proyecto a grandes rasgos es viable debido a la gran aceptación que tendría; sin embargo, afortunadamente estos estudios nos permitieron poder confirmar algunas propuestas y modificar algunas otras para adecuarla al segmento al que estamos dirigidos.

a. Propuestas aceptadas por los participantes:

- Ofertar café de origen peruano
- Ofrecer acompañamientos saludables fáciles de preparar, frescos y de calidad.
- Promover el consumo de café de todas las regiones del Perú.
- Variedad en las bebidas (ofrecer café, té, emolientes, jugos naturales, etc.)
- Ubicación de la cafetería

b. Propuestas No aceptadas por los participantes:

- El nombre Café Shop no va con la idea del negocio
- No deberíamos tener una ambientación tradicional sino una ambientación moderna.
- No ser una cafetería masiva sino ser diferentes.
- No productos estandarizados.
- Ofrecer servicio tipo fast food, pero con mucha personalización.

3.6. Perfil del consumidor tipo y sus variantes

Posterior al estudio cualitativo y cuantitativo hemos podido obtener el perfil de nuestro consumidor potencial. A continuación, se detalla el perfil:

- Personas del sexo femenino y masculino entre las edades de 18 a 55 años, de los niveles socioeconómicos A, B y C que residen o transitan por el distrito de Miraflores.
- El consumidor asiste a cafeterías al menos 1 vez al mes,
- El ticket promedio de consumo por persona es de S/. 20.00 soles.
- El consumidor presenta un interés por experimentar el consumo de diferentes cafés regionales del Perú.
- Están en búsqueda de ambientes cómodos y cálidos que no tengan una decoración muy seria y antigua.
- Buscan que la atención al cliente sea rápida y amable.
- Mayor preferencia por los productos frescos y saludables, de fácil preparación.
- Buscan la opción del servicio para llevar.

Capítulo IV: Proyección del Mercado Objetivo

4.1. El ámbito de la proyección.

El mercado objetivo se ha proyectado en base a la cantidad total de personas residentes del distrito de Miraflores, se ha considerado a aquellas personas que cumplan con el perfil de consumidor en cuanto al nivel socioeconómico y rango de edades entre 18 y 55 años.

Dentro de nuestro mercado objetivo también se ha considerado a la población flotante del distrito de Miraflores, personas que trabajan, van a divertirse o están de tránsito por el distrito. Otro factor considerado para determinar nuestro mercado objetivo fue que la persona acuda por lo menos 1 vez al mes a una cafetería en Miraflores.

Otros factores considerados para estimar la demanda de la población han sido los resultados del estudio de mercado, por no contar información estadística referida a este rubro específico de negocio.

4.2. Selección del método de proyección.

El método de proyección utilizado fue lineal, lo que permitió primero determinar la Población existente del distrito de Miraflores para luego proyectar esta población junto con la población flotante durante los años de operación considerados para el proyecto a través de la tasa de crecimiento proyectada, información obtenida del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) - Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población, 1950 - 2050. Boletín de Análisis Demográfico N° 36.

4.2.1. Mercado Potencial.

Es el conjunto de consumidores que presenta un nivel de interés lo suficientemente elevado por la oferta del mercado. Sin embargo, el interés del consumidor no es suficiente para definir el mercado a menos que tenga también un ingreso suficiente y acceso al producto (Kotler, 2016)

El mercado potencial se determinará proyectando el total de la población que reside en el distrito de Miraflores y la población flotante del distrito de Miraflores, en un periodo de 5 años, empleando la tasa de crecimiento proyectada, obtenida del Instituto Nacional de Estadística e Informática. (Ver Tabla 22)

Tabla 22
Proyección de la población

Distrito	2018	2019	2020	2021	2022
Miraflores	85,800	86,709	87,611	88,496	89,372
Población Flotante	250,000	252,650	255,278	257,856	260,409

Se ha considerado que la población flotante del distrito año a año va incrementando debido a las actividades que desarrollan en el distrito.

Las variables de segmentación demográficas empleadas para determinar el mercado potencial son el nivel socioeconómico considerando los NSE A, B y C, así como las edades de los posibles consumidores que se encuentran entre los 18 y 55 años (ver Tablas 23 y 24).

Tabla 23
Niveles Socioeconómicos A, B Y C

Distritos	A	B	C	Total (%)
Miraflores	35.9%	43.3%	14.9%	94.1%
Lima Metropolitana	4.8%	21.7%	42.4%	68.9%

Tabla 24
Población por grupos de edades

Edades	%
18 - 24	13.0%
25 - 39	24.5%
40 - 55	19.3%
Total	56.8%

El mercado potencial se obtuvo de aplicar los porcentajes de los NSE y las edades de los clientes potenciales a la población total considerada, así como la proyección a 5 años de acuerdo a la tasa de crecimiento (2018-1.07; 2019-1.06; 2020-1.04; 2021-1.01; Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) - Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población, 1950 - 2050. Boletín de Análisis Demográfico N° 36)

Tabla 25
Mercado potencial

Distrito	2018	2019	2020	2021	2022
Miraflores	45,859	46,350	46,840	47,325	47,804
Población Flotante	97,838	98,886	99,931	100,966	101,988
Total Mercado Potencial	143,697	145,237	146,771	148,292	149,793

4.2.2. Mercado Disponible.

Es el conjunto de consumidores que tienen interés, ingresos y accesos a una oferta en particular (Kotler, 2016).

El mercado disponible es el mercado en el que iniciamos la investigación, la misma que concluirá con la determinación de la cantidad de clientes que obtendrá la cafetería. Es en este mercado donde se empiezan a emplear las herramientas de la investigación cuantitativa como las encuestas y que nos brinda la información necesaria para obtener el mercado efectivo y el mercado objetivo.

Este tamaño de mercado se obtiene como porcentaje de la población del mercado potencial, utilizando las respuestas de la pregunta 1 de la encuesta ¿Consumes Ud. Café? y la pregunta 2 ¿Con qué frecuencia asiste a una cafetería en Miraflores?, en la que se ha considerado solo a las personas que asisten al menos una vez al mes a una cafetería en ese distrito. Para el desarrollo de nuestro proyecto se ha determinado el siguiente mercado disponible (Ver Tabla 26).

Tabla 26
Determinación del Mercado Disponible en el Distrito de Miraflores

Distrito	2018	2019	2020	2021	2022
Miraflores	26,532	26,816	27,100	27,381	27,658
Población Flotante	56,605	57,212	57,816	58,415	59,006
Total Mercado Disponible	83,137	84,028	84,915	85,796	86,664

4.2.3. Mercado Efectivo

Es la parte del mercado calificado a la que la empresa decide atender (Kotler, 2016)

El mercado efectivo se determina a partir de la pregunta 17 de la encuesta tomando como base las intenciones de compra ¿Le gustaría ser cliente de nuestra cafetería la cual brinda solo cafés nacionales provenientes de todas las regiones del país, así como distintos complementos dulces y salados hechos con insumos característicos peruanos?, la respuesta que se seleccionó es la que indicaron como definitivamente si un 63.08 %, Probablemente si un 24.42 % e Indiferente un 10.17 % de los encuestados, a las cuales se les aplicó los coeficientes de corrección razonable y conservadores a los resultados de acuerdo a Mc Daniel's y Gates. (McDaniel's, Gates 2005). (Ver Tabla 27 y 28)

Tabla 27
Determinación del mercado efectivo

Escala de intención de compra	%	Coefficiente de corrección	Mercado efectivo %
Definitivamente si	63.08	70.00 %	44.2
Probablemente si	24.42	35.00 %	8.5
Indiferente	10.17	10.00 %	1
Total			53.72

Tabla 28
Mercado efectivo

Distrito	2018	2019	2020	2021	2022
Miraflores	14,253	14,406	14,558	14,709	14,858
Población Flotante	30,408	30,734	31,059	31,381	31,698
Total mercado Efectivo	44,661	45,140	45,617	46,089	46,556

4.2.4. Mercado Objetivo

Es el conjunto de consumidores que adquieren el producto de la empresa (Kotler, 2016)

El mercado objetivo se evalúa a partir de pregunta 9 de la encuesta, donde se ha considerado un porcentaje base de participación en el mercado similar al promedio de los valores obtenidos de asistencia a una cafetería en Miraflores que es del 3 %. A este valor además se le efectuó un ajuste anual de 10 %, empleando un criterio conservador por ser una propuesta nueva, considerándose así una participación para el año 2022 del 4.4 % del mercado efectivo.

El mercado objetivo de “Aroma Café del Perú” son varones y mujeres de 31 a 40 años de los niveles socioeconómicos A, B y C, que residen en los distritos de Miraflores, Santiago de Surco y Magdalena o que transitan por el distrito de Miraflores, y que tiene como hábito asistir a cafeterías al menos una vez al mes.

La preferencia de consumo de productos entre los varones y mujeres del mercado objetivo es variable:

- Mujeres tienen preferencia por el consumo de un café cappuccino o mocca, acompañado de una torta o empanada.
- Varones tienen preferencia por el consumo de un café americano o expreso, acompañado de un sándwich, torta o empanada.

La propuesta de valor para ambos segmentos (mujeres y varones) es brindar un espacio donde el cliente pueda tomarse un tiempo para relajarse y disfrutar de una buena taza de café y de acompañamientos frescos elaborados con insumos de calidad.

Tabla 29
Determinación del mercado objetivo

Distrito	2018	2019	2020	2021	2022
Miraflores	430	478	531	590	656
Población Flotante	917	1,020	1,133	1,260	1,400
Total Mercado Objetivo	1,347	1,497	1,665	1,850	2,056

4.3. Pronóstico de Ventas

Determinar el pronóstico de ventas es un factor importante para elaborar el presupuesto y planificar las operaciones a corto plazo. (Kotler & Keller, 2016)

Para el cálculo de la proyección de ventas se ha considerado la frecuencia de visitas a la cafetería, el mercado objetivo y el ticket promedio determinado en las encuestas. (Ver Tabla 30 y 31).

Tabla 30
Frecuencia de visitas a la cafetería

Frecuencia	Encuestados	Visitas al año	Pocentaje	Visitas a año
1 vez al mes	78	12	23%	2.3
2 veces al mes	57	24	17%	3.6
3 veces al mes	43	36	13%	3.9
4 veces por mes	56	48	16%	6.9
8 veces al mes	22	96	6%	5.3
al menos 1 vez al año	88	1	26%	0.2
Total	344		100%	22.2

Tabla 31
Venta proyectada anual

Distribución	2018	2019	2020	2021	2022
Mercado Objetivo	1,347	1,497	1,665	1,850	2,056
Frecuencia Anual de Visitas	22.1	22.1	22.1	22.1	22.1
Total visitas Anual	29,767	33,094	36,788	40,887	45,430
Precio de ticket por persona S/.	19	19	19	19	19
Total venta anual S/.	565,570.45	628,793.44	698,978.66	776,845.09	863,177.27

4.4. Aspectos críticos que impactan el pronóstico de ventas

Entre los aspectos críticos que repercuten en las ventas tenemos:

- Disminución de la demanda del producto, en respuesta a una disminución del ritmo de economía del país.
- El incumplimiento de la proyección de ventas esperada para el primer año.
- Cambios climatológicos que afecten la producción del grano de café.
- Aparición de nuevos competidores en el rubro ocasionarían disminución en el mercado objetivo.

Capítulo V: Ingeniería del proyecto

5.1. Estudio de ingeniería

El estudio de ingeniería nos permite determinar el mejor proceso productivo para la obtención de un producto final de calidad haciendo un uso eficiente y eficaz de los recursos disponibles tales como: equipos y maquinarias necesarias; layout (disposición del local); requerimiento de personal; costos de operación; mano de obra; diversos insumos, reparaciones, mantenimiento y otros que se obtendrán del estudio de proceso productivo. También se identificarán los factores externos como el estudio de mercado, aspectos legales, financieros y demás estudios que afecten el abastecimiento de insumos, la demanda, servicio y ventas. (Sapag Nassir, Sapag Reinaldo y Sapag José Manuel, 2014)

5.1.1. Modelamiento y selección de procesos productivos

Krajewski, Ritzman, & Malhotra (2008) menciona que una buena estrategia de proceso para un servicio depende del tipo y cantidad de contacto con el cliente, es decir, que en el momento de interacción cliente-proveedor de servicio, el cliente evalúa la calidad del servicio que percibe.

En la Figura 14 se observa la matriz de contacto con el cliente, donde se puede identificar el tipo de cliente y su nivel de contacto en las diferentes partes del proceso de servicio:

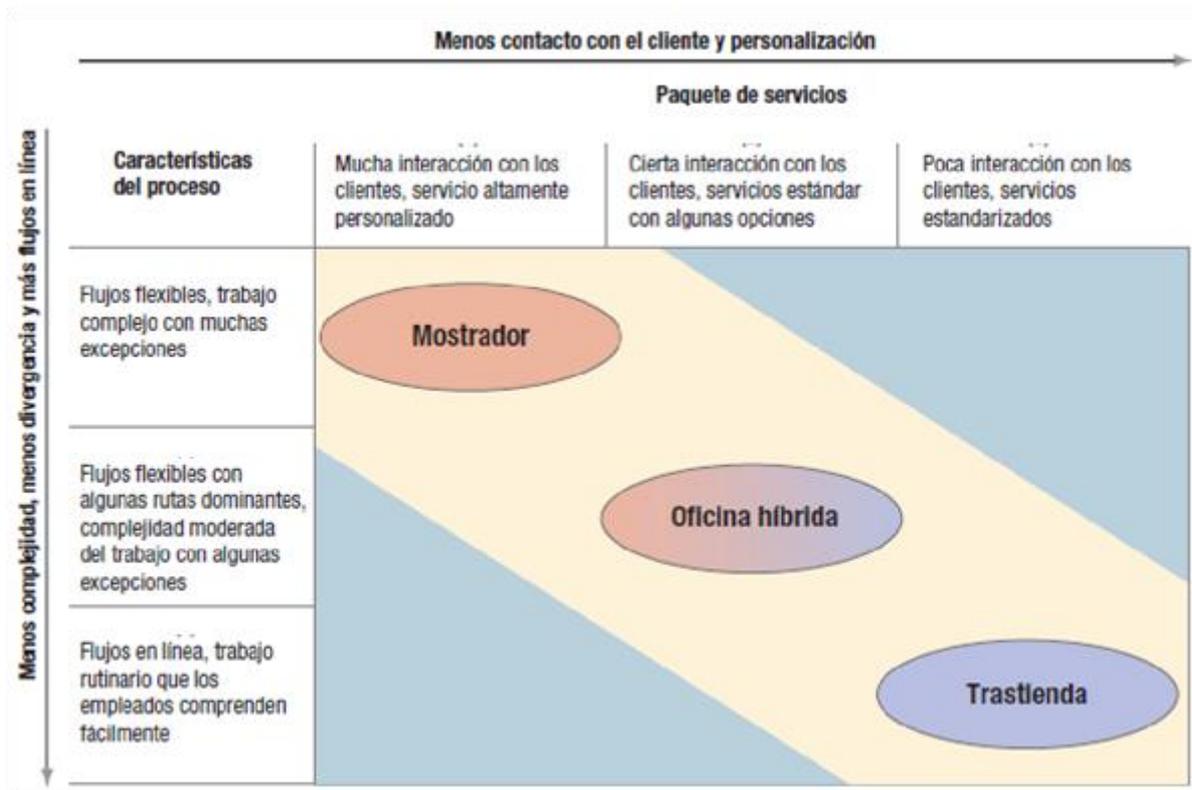


Figura 14. Matriz de contacto con el cliente

Tomado de Administración de Operaciones (p. 125), por L. Krajewski et al., 2008, México: Pearson Educación. Copyright 2008 por Pearson Educación.

De acuerdo a esta matriz, el servicio que brinde la cafetería en el distrito de Miraflores, se ubica en la estructura del proceso de servicio de **mostrador**, debido a la alta personalización del servicio y variedad de opciones que se ofrecerán, y los flujos de trabajo son flexibles y varían de cliente a otro, todo con el objetivo de brindar comodidad y satisfacción al cliente.

En la Figura 15 se muestra el flujograma del proceso de atención al cliente en la cafetería.

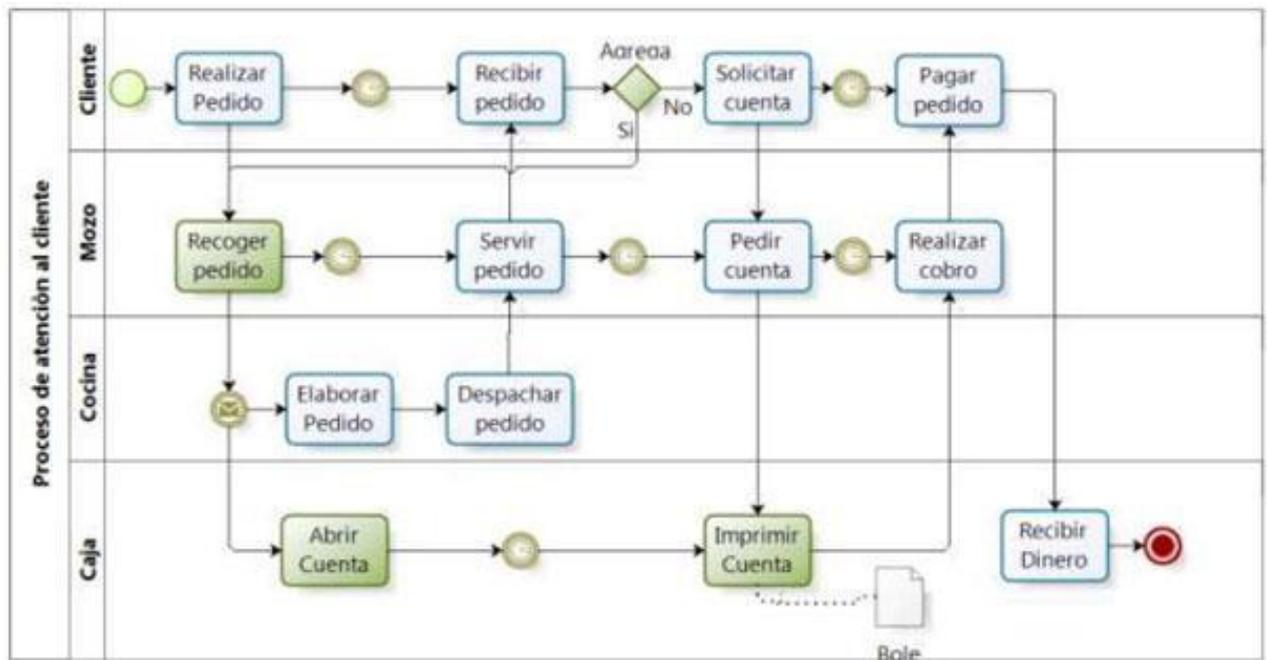


Figura 15 Flujograma del proceso de atención al cliente

5.1.2. Selección del equipamiento

Sapag et al., (2014) menciona que la cantidad y calidad de maquinarias, equipos, herramientas, mobiliario del local, vehículos y otras inversiones normalmente dependerán del proceso productivo elegido y estas influirán directamente sobre la inversión y costos de los ingresos del proyecto.

La adquisición de equipamiento, maquinarias e insumos se elaborará en base proceso de atención definido y a la demanda estimada y proyectada en el capítulo anterior, tal como se detalla a continuación:

- a.** Alquiler de un local de aproximadamente 100 m² ubicado en la Avenida José Pardo N° 223 con una capacidad de 34 personas, el local tiene disponible dos garajes.
- b.** Adquisición del equipamiento e instrumentos: en las Tablas 32 y 33 se muestran los equipos y mobiliario necesarios para el acondicionamiento del local.

Tabla 32.
Equipamiento de la cafetería

Producto	Cantidad	Fuentes	Modelo	Características	Imagen	Precio
Silla de bar	10 unidades	Sodimac	--	Material: Tela, foam, metal y madera Alto del asiento: 112 cm Alto: 79 cm Ancho: 43 cm Profundidad: 59 cm Ancho de asiento: 43 cm		S/. 199.90
Silla tipo A	10 unidades	Sodimac	--	Silla de brazo CORPUS con RIO A70 Chocolate Alto: 77 cm Ancho: 51 cm Alto del asiento: 47 cm Largo 54 cm		S/. 299.90
Sofá de un cuerpo	02 unidades	Sodimac	Jurgen	Alto: 86 cm Ancho: 85 cm Alto del asiento: 46 cm Grosor del colchón: 5 cm Resistencia: 120 kg		S/ 399.90

Sofá de dos cuerpos	06 unidades	Sodimac	Jurgen	Alto: 86 cm Ancho: 150 cm Alto del asiento: 46 cm Grosor del colchón: 8 cm Resistencia: 240 kg		S/599.90
Mesa tipo A	05 unidades	Sodimac	--	Alto: 44 cm Diámetro: 60 cm Espesor: 3 cm		S/ 299.90
Mesa tipo B	02 unidades	CasamíaDesign	--	Enchapada en madera Dimensiones: 86 x 86 cm		S/ 786.00
Barra de melamina	01 unidad	Melamine Deco Design		Largo: 5 m		S/ 1550.00
Lavadero	01 unidad	Promart	Barcelona	Material: acero inoxidable Ancho: 116 cm Alto: 14.5 cm Profundidad: 50cm Profundidad de la poza: 14 cm Acabado: mate liso Color, plateado		S/ 419.00

Tabla 33.
Equipamiento para la barra de atención y cocina

Producto	Cantidad	Fuentes	Modelo	Características	Imagen	Precio
Máquina de café Espresso	01 unidad	Café equipos	MFS092YWSC41	Peso: 58 Kg Caldera: 13 litros Potencia: 3500W Energía: 220 Voltios – 60 Hz Temperatura de caldero: 120°C Temperatura de grupo: 88°C – 92°C Presión de bomba de agua: 9 bares		S/ 15,035..00
Molino de café	01 unidad	Café equipos	Demand Q10	Potencia: 0.12 Hp/ 275 W Voltaje: 220 v/ 60 Hz Fases: Monofásica RPM: 1300/ 1600 Intensidad: 1.4 ^a / 3 ^a Condensador: 12 nf/ 40 nf Capacidad de tolva: ½ kilo Grado de protección: IP21 Ruido: 77dB		

Kit de barista	01 unidad	Café equipos	--	<p>Jarra de leche 0.6 L</p> <p>Jarra de leche 0.35 L</p> <p>Tamper diámetro 58 mm</p> <p>Termómetro de jarra</p> <p>Tampingmat</p> <p>Vaso shot</p>		
cuadora encapsulada	01 unidad	Café equipos	Himix 7.0	<p>Pantalla digital para control de proceso</p> <p>Cinco programaciones de velocidad y tiempo</p> <p>Vaso resistente de policarbonato y con diseño ampliable</p> <p>Cuchilla de acero inoxidable con doble rodaje</p> <p>Cápsula para absorción de ruidos</p>		S/ 3,240.00
Exhibidor	01 unidad	Café equipos	Limicola 1.4	<p>Refrigeración dinámica ventilada</p> <p>Controlador electrónico</p> <p>Iluminación LED</p> <p>Cristal delantero elevable</p> <p>Factor refrigerante: R404e</p>		S/ 27,249.00

				Longitud: 140 cm Capacidad 350 dm ³		
Horno microondas	01 unidad	Sodimac	Samsung	Capacidad: 22.4 L Potencia: 1150 Niveles de potencia: 10 Alto: 27.5 cm Ancho: 48.9 cm Profundidad. 32 cm		S/. 399.00
Horno eléctrico	01 unidad	Sodimac	Teka	Capacidad: 65 L Material: acero inoxidable Encendido eléctrico: si Peso: 37 Kg Alto. 59.5 cm Ancho: 59.5 cm Profundidad: 56.2 Color: acero		S/. 900.00
Gaveta de dinero	01 unidad	Data system	CD415	Interface: RJ45 Color: negro		S/ 290.00
Impresora ticketera matricial	01 unidad	Data system	SRP270	Interface USB Color: negro		S/ 839.00

Refrigerador	01 unidad	Sodimac	RT22FARADS8/PE	Compresor Digital Inverter. LED Cool Lighting / Luz LED. Multiflow Twist Ice Maker. Bandeja ?Easy Slide?. FreshRoom. Bandejas de vidrio templado. MoistFreshZone. Desodorizador. Anaqueles ajustables (puerta). Capacidad Bruta: 243 Litros. Ancho. 55 cm Altura 154.5 cm Profundidad: 63.7		S/ 599.00
Cocina empotrable	01 unidad	Promart	GOL6F412A0602	Material: acero inoxidable Profundidad: 5 cm Número de parrillas 4 Material de las hornillas: Hierro fundido Material de perillas: baquelita		S/ 949.00

Campana extractora	01 unidad	Sodimac	TL.1 62	Material. Acero inoxidable Velocidades: 2 Filtro: 2 filtros de carbón activo y 2 filtros metálicos anti grasa Cantidad de motores: un motor turbina doble Cantidad de focos: lámpara incandescente 2 x 40 W/c/u Absorción: 756 m3/hr Ancho: 60 cm Profundidad: 44/ 28 cm		S/. 600.00
--------------------	-----------	---------	---------	---	---	------------

- c. Adquisición de utensilios de cocina: en la Tabla 34 se muestra los utensilios necesarios para elaborar cada producto detallado en la carta de la cafetería.

Tabla 34.
Utensilios de cocina

Producto	Cantidad	Fuentes	Marca	Características	Imagen	Precio
Tazas	10 docenas	Sodimac	Corona	Material: porcelana Color: blanco	-	S/ 3.00
Platos pequeños	5 docenas	Sodimac	Corona	Material: porcelana Color: blanco		S/ 1.30
Cucharas pequeñas	5 docenas	Sodimac	Casa bonita	Material: acero inoxidable Color: plateado		S/. 1.50
Tenedor	5 docenas	Sodimac	Facusa	Material: acero inoxidable Color: plateado		S/. 2.00
Cuchillo de mesa	5 docenas	Sodimac	Facusa	Material: acero inoxidable Color: plateado		S/. 2.50
Cuchillo	3 unidades	Sodimac	Tramontina	Material: acero inoxidable Color: marrón Tamaño de hoja: 6" Largo total: 28 cm		S/. 8.80
Servilletero	1 docena	Sodimac	Casa bonita	Material: acero inoxidable Color: plateado		S/ 6.90

Azucarera	1 docena	Sodimac	Corona	Material: porcelana Color: blanco Capacidad: 250 cc		S/. 8.90
Azucarero	1 docena	Sodimac	Corona	Material: porcelana Color: blanco Alto: 10 cm		S/5.90
Salero	1 docena	Sodimac	Home collection	Material: porcelano Color: blanco		S/. 5.90
Vaso de vidrio	3 docenas	Sodimac	Cristal	Material. Vidrio Color: transparente		S/. 2.00
Vaso de vidrio para café	3 docenas	Sodimac	Cristal	Material. Vidrio Color: transparente		S/. 5.00
Porta papel toalla	2 unidades	Sodimac	Higold	Material: metal Acabado: cromado Color: plateado		S/. 19.90
Bandejas	1 docena	Sodimac	--	Material: polipropileno Color: marrón Diámetro: 35 cm Alto: 4 cm		S/. 15.00

Jarra de vidrio	1 docena	Sodimac	Cristar	Material: vidrio Color: transparente Capacidad: 1.8 L Diámetro: 13 cm Ancho: 13 cm Capacidad: 60 Oz Profundidad: 15 cm		S/. 7.90
Espátula de metal	6 unidades	Sodimac	Facusa	Material: acero inoxidable, mango de madera		S/. 7.90
Pinza de cocina	6 unidades	Sodimac	Tramontina	Material: acero inoxidable Color: plateado Medidas: 18 x 3 cm		S/. 9.90

- d.** Adquisición del equipamiento y mobiliario de oficina: en la Tabla 35 se muestra los equipos y muebles necesarios para que funcione la oficina administrativa.

Tabla 35.
Equipamiento para el área administrativo

Producto	Cantidad	Fuentes	Marca	Características	Imagen	Precio
Equipo de computo	01 unidad	Data system	Samsung	Procesador Intel dual Core 2.6 Case Antryx con fuente de 350 W 320 GB disco duro 4 GB RAM grabador DVD+ monitor LED 18.5"		S/ 1130.00
Impresora	01 unidad	Sodimac	Epson	Altura: 145 mm Ancho. 435 mm Peso: 3.9 Kg Profundidad: 316 mm Velocidad de impresión: 7.7 ipm		S/. 500.00
Escritorio con silla	1 unidad	Sodimac	--	Alto: 75.3 cm Ancho. 120 cm Profundidad: 60 cm Color: café		S/. 1050
Armario	01 unidad	Sodimac	--	Alto 1.80 m Ancho: 90 cm Profundidad: 60 cm Material. melamina		S/. 550.00

Extintor	01 unidad	Sodimac	--	Extintor portátil de presión contenida con apariencia libre de soldadura en sus ensambles, presenta un acabado en pintura horneada electrostática color rojo brillante. Peso: 12 Kg Color: rojo		S/. 120.00
----------	-----------	---------	----	---	---	------------

- e. Adquisición de Uniformes: en la Tabla 36 se muestran los uniformes que utilizarán cada uno de los colaboradores de la cafetería.

Tabla 36.
Uniforme del personal

Producto	Cantidad	Fuentes	Marca	Características	Imagen	Precio
Uniforme de mozo	12 unidades	Sargatex	Sargatex	Material: Drill		S/. 45.00
Uniforme de cocinero	8 unidades	Sargatex	Sargatex	Material: Drill		S/. 36.00
Uniforme de barista	4 unidades	Sargatex	Sargatex	Material: Drill		S/. 36.00
Mandil	1 docena	Sargatex	Sargatex	Material: Drill		S/. 18.00
Polos con logo	2 docenas	Sargatex	Sargatex			S/. 25.00

- f.* Adquisición de equipos y materiales para los SS.HH. y de limpieza de local: en la Tabla 37 se muestra el equipamiento necesario para la implementación de los servicios higiénicos, así como los materiales básicos de limpieza de local.

Tabla 37.
Equipos y materiales de limpieza

Producto	Cantidad	Fuentes	Marca/Modelo	Características	Imagen	Precio por unidad
Lavavajilla	02 unidades	Sodimac	Sapolio	Color: amarillo Contenido: 5 L		S/ 32.90
Esjonja	5 dúos	Sodimac	Scotch brite	Material: Fibra de poliuretano Color: Verde amarillo Medida: 9 x 6.5 cm		S/ 12.90
Paños de limpieza	05 pack (pack x 20 unidades)	Sodimac	3M	Material: Viscosa Color: amarillo Medidas: 37 x 40 cm		S/ 15.90
Escoba	04 unidades	Sodimac	Virutex	Fibra dura para piso resistente y de exterior. Material: nylon, mango de plástico Color: azul Dimensiones: 131 x 37 cm		S/ 17.90
Trapeador con balde	03 unidades	Sodimac	Rey	Color: azul		S/ 15.90
Recogedor	03 unidades	Sodimac	Rubbermaid	Material: plástico Color: negro Alto: 90 a 103 cm Ancho: 32 cm		S/ 12.90

				Profundidad: 29 cm		
Lejía	02 unidad	Sodimac	Sapolio	Material: envase plástico Color: transparente Contenido: 19 Kg		S/ 29.90
Detergente	01 unidad	Sodimac	ACE	Material: envase plástico Color: blanco Contenido: 6 Kg		S/ 49.90
Jabón líquido	2 unidades	Sodimac	Elite	Contenido. 5 L		S/ 39.90
Dispensador de jabón	04 unidades	Sodimac	Kimberly Clark	Material: plástico Color: blanco Alto: 24.5 cm Ancho: 13 cm Profundidad: 13 cm		S/ 50.50
Dispensador de papel	02 unidades	Sodimac	Zuift	Material: plástico Color: blanco con negro Alto: 28 cm Ancho: 30 cm Profundidad: 13 cm		S/ 59.90
Limpia vidrios	02 unidades	Sodimac	Sapolio	Químico limpia vidrios Capacidad: 650 mL		S/ 9.90

Papel higiénico	10 pack x 4 unidades	Sodimac	Elite	Contenido: 500 m		S/. 39.90
Bolsa para basura	5 set x 30 bolsas	Sodimas	Kleine	Material: plástico Color: negro Ancho: 73.20 cm Alto: 99.06 cm Capacidad: 140 L		S/. 18.90
Papel toalla	10 dúo	Sodimac	Nova	Medidas: 20 x 22 cm Color: blanco		S/. 4.70

5.1.3. Lay Out

La cafetería contará con un área aproximadamente 100m², cada espacio estará amoblada y equipada según su finalidad de uso establecido en el proceso productivo. En la Figura 16 se puede apreciar cómo está distribuido cada espacio de la cafetería, los cuales están en cumplimiento con las Normas G 0.10 y Norma GA.070 del Reglamento Nacional de Edificaciones.

- a) Salón de recepción
- b) Área de atención (barra)
- c) Cocina
- d) Cuarto de limpieza
- e) Servicios higiénicos

5.1.4. Distribución de equipos y maquinarias

Para la distribución correcta de los equipos y maquinarias se tomó en cuenta la distribución de la red eléctrica y agua potable en cada espacio establecido en el layout de la cafetería. (Ver Figura 16)

5.2. Determinación del Tamaño

Es importante que en todo plan de negocio se considere el tamaño del proyecto, ya que la inversión y costos que se requieran para su implementación impactarán directamente sobre la rentabilidad del negocio. Se debe tener en cuenta que esta evaluación no sólo aplica para el tamaño del proyecto sino también para la proyección de crecimiento, todo esto con la finalidad de poder evidenciar con el transcurrir del tiempo que el plan de negocio propuesto es rentable.

El tamaño de 100 m² ha sido determinado tomando en consideración las dimensiones de los equipos y mobiliarios por cada área, al análisis de la demanda, número de atenciones al año, tiempo de permanencia por cliente, así como la cantidad de horas que permanecerá abierto el local al día.

5.2.1. Proyección de crecimiento:

La proyección de crecimiento se ha determinado en base a la investigación realizada considerando la proyección en cinco años con la información obtenida en el capítulo cuatro. (Ver Tabla 37)

Tabla 37.
Cantidad de servicios proyectados por año

Distribución	2018	2019	2020	2021	2022
Total Visitas Anual	29,767	33,094	36,788	40,887	45,430
Total venta anual con IGV S/.	565,570	628,793	698,979	776,845	863,177

5.2.2. Recursos

Considerando que el negocio propuesto es prestar un servicio personalizado, una vez que el cliente entre en la cafetería y escoja un lugar donde sentarse, es ahí cuando el mozo se acerca a tomar el pedido del cliente y se inicia el proceso productivo para la elaboración de su pedido.

Para el acondicionamiento y funcionamiento del local es necesario contar con recurso como son la materia prima, mano de obra, equipamiento y mobiliario. (Ver Tabla 38, 39, 40 y 41)

Tabla 38.

Materia prima

Bebidas	Costo Unitario S/.	Complementos	Costo Unitario S/.
Café americano	1.5	Torta de chocolate	3.1
Café americano doble	2.1	Torta de zanahoria	2.9
Café cortado doble	2.1	Pie de manzana	2.8
Café espresso	2.2	Empanadas	3.3
Café espresso doble	3.2	Quiche de alcachofa	0.9
Café con leche	2.1	Quiche de jamon y queso	2.8
Café mocca	2.8	Galletas de avena	1.2
Capuccino	3.1	Crocante de manzana	3
Capuccino con crema	2.2	Cheescake	3.1
Infusiones	0.3	Alfajor	1.3
Jugos de frutas	3.6	Brownie	2.4
Chocolate	2		
Frappés	3.2		
Gaseosas y agua	1.5		

Tabla 39.
Mano de obra año 01 y 02

Puesto		Remuneración	Total mes	Anual
Administrador		2,000.00	2,440.60	29,287.20
Barista 1	1	1,200.00	1,464.36	17,572.32
Barista 2	1	1,200.00	1,464.36	17,572.32
Cocinero/pastelero		1,500.00	1,830.45	21,965.40
Meseros	2	1,860.00	2,269.76	27,237.10
Cajero/Ayud. Barra	2	1,860.00	2,269.76	27,237.10
Contador		350.00		4,200.00
Total S/.				145,071.43

Tabla 40
Mano de obra año 03, 04 y 05

Puesto		Remuneración	Total mes	Anual
Administrador		2,000.00	2,440.60	29,287.20
Barista 1	1	1,200.00	1,464.36	17,572.32
Barista 2	1	1,200.00	1,464.36	17,572.32
Cocinero/pastelero		1,500.00	1,830.45	21,965.40
Mesero #1	2	1,860.00	2,269.76	27,237.10
Mesero #2	2	1,860.00	2,269.76	27,237.10
Cajero/Ayud. Barra	2	1,860.00	2,269.76	27,237.10
Contador		350.00		4,200.00
Total S/.				172,308.53

Tabla 41
Equipo y mobiliario

Producto	Cantidad
Silla de bar	10 unidades
Silla tipo A	10 unidades
Sofá de un cuerpo	02 unidades
Sofá de dos cuerpos	06 unidades
Mesa tipo A	05 unidades
Mesa tipo B	02 unidades
Barra de melamina	01 unidad
Lavadero	01 unidad
Máquina de café Espresso	01 unidad
Molino de café	01 unidad
Kit de barista	01 unidad
Licuadaora encapsulada	01 unidad
Exhibidor	01 unidad
Horno microondas	01 unidad
Horno eléctrico	01 unidad
Gaveta de dinero	01 unidad
Impresora ticketera matricial	01 unidad
Refrigerador	01 unidad
Cocina empotrable	01 unidad
Campana extractora	01 unidad
Tazas	10 docenas
Platos pequeños	5 docenas
Cucharas pequeñas	5 docenas
Tenedor	5 docenas
Cuchillo de mesa	5 docenas
Cuchillo	3 unidades
Servilletero	1 docena
Azucarera	1 docena
Azucarero	1 docena
Vaso de vidrio	3 docenas
Vaso de vidrio para café	3 docenas
Porta papel toalla	2 unidades
Bandejas	1 docena
Jarra de vidrio	1 docena
Espátula de metal	6 unidades
Pinza de cocina	6 unidades

Para el abastecimiento del recuso principal que es el café, se ha considerado adquirirlo a través de la Junta Nacional del Café (JNC) que es una institución que reúne a un total de 56 organizaciones cafetaleras, entre asociaciones y cooperativas de catorce zonas cafetaleras a nivel nacional (Figura 17), que además de congregarlos y representarlos frente al Estado, cumple también con la función de facilitador para el alcance del sector cafetalero a los nichos de mercados particulares, como es en nuestro caso el proyecto de negocio de una cafetería.

Asociación de productores agropecuarios Bosques Verdes Cuenca del Chinchipe
 Asociación de productores cafetaleros selva central – Aproselva
 Asociación de productores de cafés especiales Mountain Coffee
 Central de cafetaleros del Nor Oriente – Cecanor
 Central de cooperativas agrarias cafetaleras Cocla Ltda n° 281
 Central de cooperativas agrarias cafetaleras Valles Sandia Ltda – Cecovasa
 Cooperativa agraria Aproeco
 Cooperativa agraria cafetalera ACPC Pichanaki
 Cooperativa agraria cafetalera Aguilayoc Ltda. 084
 Cooperativa agraria cafetalera Alto Urubamba Ltda. 239
 Cooperativa agraria cafetalera Aprovat
 Cooperativa agraria cafetalera Bagua Grande Ltda.
 Cooperativa agraria cafetalera Asil Ltda.
 Cooperativa agraria cafetalera Cebicafen Ltda.
 Cooperativa agraria cafetalera Divisoria Ltda.
 Cooperativa agraria cafetalera el Quinacho Ltda. 78
 Cooperativa agraria cafetalera Huadquiña Ltda. 109
 Cooperativa agraria cafetalera José Olaya Ltda. 252
 Cooperativa agraria cafetalera La Florida
 Cooperativa agraria cafetalera La Prosperidad de Chirinos Ltda.
 Cooperativa agraria cafetaleros Chankas selva central
 Cooperativa agraria cafetalera Maranura Ltda. 129
 Cooperativa agraria cafetalera Mateo Pumacahua
 Cooperativa agraria cafetalera Pangoa Ltda.
 Cooperativa agraria cafetalera Perené
 Cooperativa agraria cafetalera San Juan del Oro
 Cooperativa agraria cafetalera Satipo Ltda.
 Cooperativa agraria cafetalera Selva Alta
 Cooperativa agraria cafetalera Sostenible Valle Ubiriki
 Cooperativa agraria cafetalera Tahuantisuyo
 Cooperativa agraria cafetalera Valle rio Apurimac
 Cooperativa agraria cafetalera y de servicios Oro Verde Ltda.
 Cooperativa agraria de servicios múltiples Selva Andina
 Cooperativa agraria ecológica cafetalera de Lonya Grande – Cecafe
 Cooperativa agraria frontera San Ignacio Ltda. – Coopafsi
 Cooperativa agraria Juan Marco el Palto
 Cooperativa agraria Norandino Ltda.
 Cooperativa agraria Rodríguez de Mendoza
 Cooperativa agraria Valle del Marañón
 Cooperativa agraria y de servicios Unión de Cafetaleros Ecológicos – Cooperativa Unicafec
 Cooperativa agroecológica industrial Juan Santos Atahualpa
 Cooperativa de servicios múltiples Sol&Café Ltda.
 Cooperativa de servicios múltiples Adisa Naranjos – Adisa
 Cooperativa de servicios múltiples Aprocassi
 Cooperativa de servicios múltiples Bosques del Alto Mayo Ltda. Coopbam Ltda.
 Cooperativa de servicios múltiples Cenfrocafé Perú – Cenfrocafé
 Cooperativa de servicios múltiples Frutos de Selva

Figura 17 Relación de productores cafeteros

Lo más resaltante de asociarse con una institución como la JNC es que se puede escoger distintos tipos de café (molido, en grano), de distintas partes del Perú, que pueden ser adquiridos en distintas presentaciones de peso, en nuestro caso la adquisición sería al por mayor, para obtener precios más bajos. Otra ventaja importante es que se aseguraría el abastecimiento del producto para todas las épocas del año y además se tendría gran variedad de cafés para ofrecer a nuestros clientes, como lo son los cafés especiales, gracias a que el Perú dispone de condiciones favorables por los diversos pisos ecológicos con climas propicios para su cultivo.

Entre los cafés especiales que se ofrecerán en la cafetería se encuentra el café orgánico (Figura 18), que proviene de cultivos con un determinado tipo de manejo agrónomo, que se caracteriza por prácticas de conservación de suelo y por emplear métodos que emulan procesos ecológicos. Estos cafés especiales tienen una gran demanda, la misma que seguirá creciendo dada la tendencia del consumidor de orientar su estilo de vida hacia lo saludable y ecológico.

Los precios de los cafés de productores peruanos son competitivos en el mercado dada la disponibilidad y la calidad del producto, estos se podrán conseguir entre los S/. 53.00 para los tradicionales de granos selectos y S/. 84.00 para los cafés orgánicos por 01 kilogramo de café.



Figura 18 Presentaciones de cafés de la zona del Cusco

Está considerado en el proyecto todo el personal que labora y asesora en el funcionamiento del negocio. Los puestos laborables que se requieren para satisfacer la demanda estimada y los horarios de trabajo. (Ver tabla 42)

Tabla 42
Horario de trabajo

Personal	Horario
Administrador	8:00 - 17:30
Barista 1	7:00 - 15:00
Barista 2	15:00 - 23:00
Cocinero/ pastelero	8:00 - 17:30
Mesero 1	7:00 - 15:00
Mesero 2	15:00 - 23:00
Cajero/ ayudante de barista	8:00 - 17:30
Contador (una vez por semana)	8:00 - 12:00

5.2.3. Tecnología

Para el desarrollo del proyecto no se requiere de un estudio tecnológico especial, esto debido a que el tipo de servicio que se brinda es personal y presencial y el empleo de sistemas tecnológicos no tiene mayor impacto sobre el proyecto.

El uso de la tecnología se efectuará en los siguientes aspectos:

- Creación de redes sociales para captación de clientes y promocionar ofertas.
- Creación y diseño de la página web.
- Empleo de POS para los pagos con tarjetas.

5.2.4. Flexibilidad

Los recursos que se emplearan en la cafetería estarán en condiciones de poder satisfacer la demanda del cliente en forma eficiente ya sea por el tipo de servicio presencial o para llevar, por los horarios de atención o los diferentes productos a ofrecer.

- **Horario de atención:** El servicio se brindará todos los días de la semana, de lunes a viernes se atenderá de 7:30 a.m. a 22:00 p.m., y los fines de semana de 8:00 a.m. a 23:00 p.m.
- **Tipo de servicio:** El cliente elegirá si consume el producto solicitado en el local o si lo desea llevar.
- **Tipo de producto:** El cliente podrá elegir de la carta variada que productos desea consumir o llevar.

5.2.5. Selección del tamaño ideal

El tamaño del local fue determinado en función a la ubicación de los servicios que requieran los clientes, la ubicación de los equipos, mobiliario, las mesas y sillas, así como los espacios que debe haber entre ellos por un tema de seguridad y el espacio por cliente mínimo necesario según las reglamentaciones de edificaciones.

Para determinar el tamaño del local se consideraron variables como el tiempo que permanecerá abierto el local diariamente, el tiempo máximo de permanencia por cliente y el número de mesas disponibles.

Tabla 43
Capacidad máxima de atenciones

Variable	Valor
Horas promedio de atención diaria	15 horas
Tiempo de permanencia de cada cliente	1 hora
Cantidad máxima de sitios	34
Cantidad máxima de mesas para clientes solos	19
Cantidad de atenciones máximas diarias	285
Cantidad de atenciones máximas mensuales	8,550
Cantidad de atenciones máximas al año	104,025

En la Tabla 43 se puede apreciar que la máxima capacidad disponible del local para poder atender al máximo de su capacidad es de 104,025 personas al año, con este valor se determinará qué porcentaje de la demanda se puede cubrir en la cafetería comparándola con el total de visitas anuales calculada del mercado objetivo para el proyecto.

Tabla 44
Cálculo del porcentaje de la capacidad empleada

Distribución	2018	2019	2020	2021	2022
Mercado Objetivo	1,347	1,497	1,665	1,850	2,056
Frecuencia Anual de Visitas	22	22	22	22	22
Total Visitas Anual	29,767	33,094	36,788	40,887	45,430
Capacidad de atenciones	104,025	104,025	104,025	104,025	104,025
Porcentaje de la capacidad empleada	29%	32%	35%	39%	44%

Como se puede observar en los porcentajes obtenidos en la Tabla 44 la capacidad de la cafetería cubre en su totalidad la demanda estimada de atenciones al año en los cinco años de operación del proyecto, operando el último año a un 44 % de su capacidad total.

5.3. Estudio de localización.

La localización óptima para la creación de la cafetería es un factor determinante para el éxito del negocio. Es por ello que en este capítulo se determinarán y analizarán los factores que han influido en la elección tomada.

5.3.1. Definición de factores locacionales

Dentro de los factores que influyen en la ubicación del proyecto se han considerado los siguientes:

- *Zona céntrica*: el local debe ubicarse en un lugar con gran afluencia de personas, en donde se concentre y transite la población objetivo del negocio, como trabajadores de empresas ubicadas a los alrededores, personas residentes de Miraflores, visitantes de otros distritos y turistas. También debe encontrarse cerca a centros financieros para realizar en menor tiempo los trámites administrativos.
- *Facilidad de acceso*: Debe ser fácilmente ubicable y fácil de acceder tanto como para los clientes como para los trabajadores, cerca de avenidas principales. Además debe contar con diferentes formas de llegar ya sea con movilidades propias o como pasajero.

- *Dimensión:* Debe ser la necesaria para la ubicación del equipamiento y la mejor atención de los clientes además de estacionamientos propios o que se encuentren cerca.
- *Costo de alquiler:* Es uno de los factores más importantes, este debe estar dentro del presupuesto mensual calculado, va a depender del tamaño y características del local, su ubicación y en donde se realice el menor gasto en acondicionamiento.
- *Seguridad:* Si bien Miraflores es un distrito relativamente seguro, la adecuada localización del local debe ofrecer una mayor seguridad interna y externa a los clientes y trabajadores así como a los bienes del negocio. A nivel interno el local debe cumplir con todas las medidas de seguridad establecidas por Defensa Civil para salvaguardar el bienestar de los clientes ante algún desastre natural; a nivel externo el local debe estar ubicado en una zona de baja incidencia delincencial.

5.3.2. Consideraciones legales

En este capítulo detallaremos todos los trámites legales que se requieren para la apertura de la cafetería en Miraflores.

5.3.2.1. Identificación del marco legal

Licencia de funcionamiento

Para obtener una licencia de funcionamiento en Miraflores se debe cumplir con los siguientes requisitos:

- Solicitud de funcionamiento, con carácter de declaración jurada que incluye los siguientes datos: RUC y DNI o carné de extranjería del solicitante (persona jurídica o natural), informando el número de estacionamientos de acuerdo a la normatividad vigente (1 estacionamiento por cada 6 m² del área de comedor dentro del lote).
- Declaración jurada de observancia de condiciones de seguridad (para categorías I – ex post). Cumplir con los requisitos para Inspección Técnica de Seguridad en Defensa Civil Básica (categoría II – Ex ante). Certificado de Seguridad en Defensa Civil (para categoría III)
- Adicionalmente debe pagarse una tasa por derecho de trámite, según el siguiente detalle:
 - Categoría I: aplica para aquellos locales de hasta 100 m² excepto pub-karaokes, licorerías, bares, ferreterías, casinos, máquinas tragamonedas, juegos de azar o giros afines a los mismos (código de pago 1754 S/. 411.63 nuevos soles).
 - Categoría II: aplica para locales de más de 100m² hasta 500 m² o hasta dos pisos o con un máximo de

20 computadoras (código de pago 1753, S/ 390.56 nuevos soles).

- Categoría III: aplica para locales de más de 500m² o más de 2 pisos o con más de 20 computadores. Están incluidos los giros de discotecas, espectáculos y afines (código de pago 1753, S/. 390.56 nuevos soles).

Considerando que el tamaño de nuestro futuro local tendrá un área de 100m², corresponde hacer la solicitud de licencia de funcionamiento bajo la categoría I.

Según el reglamento de Inspecciones Técnicas de Seguridad en edificaciones adicional Art. 8.2 y 9.2 literal b), la ITSE debe ser solicitada como requisito para el otorgamiento de la licencia de funcionamiento, por lo que debemos presentar los siguientes documentos como parte de este trámite:

- Solicitud de inspección
- Copia de plano de ubicación
- Copia de plano de arquitectura (distribución)
- Copia de los protocolos de prueba de operatividad y mantenimiento de los equipos de seguridad.
- Copia del plan de seguridad
- Copia del certificado vigente de medición del pozo de tierra
- Posterior a la entrega de todos los documentos requeridos la municipalidad de Miraflores programa la Inspección Técnica de Defensa Civil, en caso el funcionario haga alguna observación el

administrado debe levantar las observaciones dentro del plazo otorgado.

- Aprobada la inspección técnica la municipalidad otorga la licencia de funcionamiento junto al Certificado de Defensa Civil básico.

Legislación laboral

Según la Resolución Ministerial No. 322-2009-TR, el sistema de legislación laboral del Perú incluye varias etapas:

i. Obligaciones generales

- a) Autorización de funcionamiento del local
- b) Inscripción en el Registro Nacional de Centros de Trabajo
- c) Libros laborales obligatorios:
 - ✓ Libro de planillas de pago de remuneraciones y otros derechos sociales y boleta de pago.
 - ✓ Presentación al Ministerio de Trabajo y promoción social de la hoja de resumen de planillas del mes.
- d) Documentos que debe exhibir el empleador en el centro de trabajo
 - ✓ Horario de trabajo y descansos
 - ✓ Síntesis de la legislación laboral
- e) Verificación de presentación de contenido de documentos “Declaración sin pago” a administradora privada de fondo de pensiones.

ii. Obligaciones del empleador relativas a derechos y beneficios de los trabajadores

- a) Jornada y horario de trabajo: la jornada laboral consta de ocho horas diarias u horas semanales. La legislación peruana reconoce los sobretiempos que no se consideran como obligatorios y tiene un pago adicional al 25%. Las jornadas laborales nocturnas tiene un sobre costo del 30% como mínimo.
- b) Descansos remunerados
 - ✓ Descanso de los fines de semana
 - ✓ Descanso de los días feriados
 - ✓ Vacaciones anuales (30 días calendario)
 - ✓ Vacaciones no gozadas
 - ✓ Vacaciones truncas
- c) Remuneración mínima vital
- d) Gratificaciones: por ley son dos al año en fiestas patrias y en las fiestas navideñas, cada una de ella equivale a un salario.
- e) Asignación familiar
- f) Bonificación por tiempo de servicio
- g) Seguro de vida
- h) Compensación por tiempo de servicio
- i) Participación en las utilidades de la empresa, la cafetería no hará entrega de utilidades debido a que el número total de sus trabajadores es menor a 20.

Legislación tributaria

De los tres regímenes tributarios la cafetería Aroma Café del Perú. S.A.C. como persona jurídica ha elegido el régimen tributario de Régimen Especial

de Renta (RER), teniendo en cuenta que los límites de ingresos y compras no deben exceder los S/. 525 000 nuevos soles anuales.

Adicionalmente se debe tener presente que toda empresa conformada como Sociedad Anónima Cerrada debe pagar el Impuesto General a las Ventas (IGV) equivalente al 18%, cada vez que adquiera un bien o servicio.

5.3.2.2. Ordenamiento jurídico de la empresa

Basándonos en la Ley General de Sociedades N° 26887, la empresa será constituida como Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C), la cual se caracteriza por lo siguiente:

- El máximo de accionistas es no más de 20.
- No tiene acciones inscritas en el Registro Único del Mercado de Valores.
- La denominación debe incluir la indicación “Sociedad Anónima Cerrada” o las siglas S.A.C.

Los principales trámites que se deben realizar previamente al inicio de actividades son las siguientes:

i. Inscripción en el Registro Únicos de Contribuyentes – RUC

Persona jurídica: el representante legal debe presentar

- Documento de identidad original
- Original de cualquiera de los siguientes documentos: recibo de agua, teléfono fijo, luz o televisión por cable con fecha de vencimiento de pago comprendida en los últimos dos meses; o

la última declaración de autoavalúo del local donde funcionará el establecimiento.

- Copia simple u original de la escritura pública de constitución inscrita de registros públicos.
- Formulario N° 2119: firmado por el representante legal
- Formulario N° 2054: Solicitud de inscripción del Gerente General y los representantes legales de la sociedad, de acuerdo con lo establecido en su Estatuto.
- Formulario N° 2046: siempre y cuando tuviera locales adicionales al domicilio fiscal.

ii. Autorización de impresión de Comprobantes de Pago

Luego de obtenido su número de RUC y de la verificación de su domicilio fiscal por parte de la SUNAT, solicitará la autorización para imprimir sus comprobantes de pago con el Formulario N° 806 en las oficinas de SUNAT o con el Formulario N° 816 en las imprentas conectadas en línea con la SUNAT.

Si va a emitir tickets o cintas de máquina registradora, debe solicitar la inscripción de la máquina con el Formulario N° 809.

iii. Legalización de libros de contabilidad

También debe adquirir y legalizar ante Notario Público o Juez de Paz los libros que esté obligado a llevar según el régimen tributario en el que se hubiera inscrito.

iv. Obtención de Licencia de funcionamiento

Este trámite se realiza ante la municipalidad donde se encuentra ubicado el negocio.

v. Autorización de un Anuncio Publicitario

Este trámite se realiza ante la municipalidad donde se encuentra ubicado el negocio. Dentro de los requisitos tenemos:

- Diseño del anuncio y/o toldo, con sus dimensiones, así como la indicación de los materiales de fabricación.
- Una fotografía en la cual se aprecie el entorno urbano y la edificación donde se ubicará el anuncio y/o toldo, considerando su posicionamiento virtual a partir de un montaje (dibujo).
- Declaración jurada del profesional que será responsable del diseño e instalación del anuncio (solo en caso de anuncios luminosos o iluminados).

En caso el anuncio luminoso o iluminado supere el área de 12m² adicionalmente se deberá presentar la siguiente documentación, refrendada por el profesional responsable:

- Memoria descriptiva y especificaciones técnicas.
- Plano de instalaciones eléctricas, a escala conveniente.
- El costo por esta licencia de funcionamiento es de S/. 304 nuevos soles.

El régimen tributario que se eligió para el tipo de sociedad elegido es el de Régimen Especial de Renta (RER) el cual tiene las siguientes características:

- Límite de ingresos no debe exceder los S/ 525 000 nuevos soles.

- Los comprobantes de pago que puede emitir son: Factura, boleta de venta y todos los demás pagos permitidos.
- No aplica hacer una declaración jurada anual – renta.
- Pago de tributos mensuales:

Renta: Cuota del 1.5% de ingresos netos mensuales

IGV: 18%

- Número de trabajadores: máximo 10 por turno.
- Valor de activos S/. 126 000 nuevos soles.

En la Tabla 45 se muestra el aporte de participación de los dos socios de AROMA CAFÉ DEL PERÚ S.A.C.

Tabla 45
Aportes económicos de cada socio

Aporte de cada socio	
José Navarro	S/. 50,263.42
Shayury Ramírez	S/. 50,263.42
Total	S/. 100,526.84

- Por el tipo de negocio no se podrá cotizar las acciones en la Bolsa de Valores de Lima.
- La responsabilidad de cada socio se encuentra limitada a su aporte, por lo que el patrimonio personal no se verá afecto por las deudas u obligaciones que pudiera generar la empresa.

Para formalizarlo como persona jurídica, se debe seguir los siguientes pasos:

- 1) Búsqueda y reserva: En la Superintendencia Nacional de Registros Públicos (SUNARP) se debe verificar que no exista otra empresa con la misma denominación.

- 2) Elaboración de la minuta: En la oficina de asesoramiento se debe presentar dos juegos del proyecto de minuta en original, adjunto al certificado de búsqueda mercantil y copia simple de DNI de ambos socios y cónyuges si es que son casados.

En el caso de que el aporte de cada socio sea a través de bienes, los cónyuges de los socios deberán firmar el proyecto de minuta. De ser el aporte en efectivo, este deberá ser depositado a una cuenta corriente a nombre de la empresa.

- 3) Escritura pública ante notario: Redactada la minuta, se debe llevar ante un notario para que lo revise y eleve a una escritura pública.
- 4) Inscripción de personas jurídicas: para registrarse en el Registro de Sociedades se debe presentar los siguientes documentos:

- Formato de solicitud de inscripción correctamente llenado y suscrito.
- Copia del documento de identidad del representante, con la constancia de haber sufragado en las últimas elecciones o la dispensa correspondiente.
- Escritura pública que contenga el Pacto Social y el Estatuto.
- Comprobante de depósito por el pago de derechos de registro.

- 5) Obtención del Registro único de Contribuyente (RUC): El RUC permitirá identificar a la empresa ante la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT) para el pago de los impuestos. El trámite se inicia al presentar la escritura, la copia simple del DNI del representante legal y recibo de luz y agua donde funcionará la empresa ante la SUNAT.

También se debe definir el régimen tributario para declarar las ventas. Para la cafetería se eligió el Régimen general de Renta, este tipo de régimen permite tener un control de todos los comprobantes de pago que se va a emitir, y son los siguientes:

- Boleta de venta

- Factura comercial

Por último se debe comprar y legalizar los libros contables con el fin de registrar las operaciones de la empresa.

Sustento legal: Artículo 15°, 17° y 176° del Reglamento General de los Registros

Públicos, aprobado por Resolución N° 195-2001-SUNARP/SN (23/07/2001); 5°, 54° y

55° de la Ley General de Sociedades – Ley N° 26887 (09/12/1997); Reglamento del

Registro de Sociedades, aprobado por Resolución N° 200-2001-SUNARP/SN

(27/07/2001); Decreto Supremo N° 37-94-JUS (07/07/1994).

5.4. Determinación de la localización óptima.

Según Sapag et al. (2014) la localización de un negocio puede determinar el éxito o fracaso de un negocio, es por ello que la decisión de ubicar el proyecto no solo debe obedecer a los criterios económicos, sino también a los factores técnicos, legales, tributarios, sociales, etcétera. Lo que se busca es determinar aquella ubicación que maximice la rentabilidad del proyecto. (Ver Tabla 46)

Tabla 46
Descripción de posibles locales

Ubicación	Av. Benavides	Ca. Ernesto Diez Canseco	Av. Pardo
			
Tipo de local	Comercial	Comercial	Comercial
Área	200 m ²	55 m ²	100 m ²
Precio de alquiler	S/.30,000	S/.7,500	S/.10,500

Tabla 47
Tabla de localización

Factores	Local	Av. Benavides		Ca. Ernesto Diez Canseco		Av. Pardo	
	Peso	Escala	Calificación	Escala	Calificación	Escala	Calificación
Zona céntrica	0.25	3	0.75	2	0.5	4	1
Facilidad de acceso	0.15	4	0.6	2	0.3	3	0.45
Dimensión	0.2	4	0.8	2	0.4	3	0.6
Costo de alquiler	0.3	1	0.3	3	0.9	2	0.6
Seguridad	0.1	3	0.3	2	0.2	3	0.3
Total	1		2.75		2.3		2.95

Los criterios de aplicación de la escala para cada local se encuentran entre los valores de 1 que corresponde a la calificación de muy malo, 2 equivale a regular, 3 bueno y 4 muy bueno. De acuerdo al resultado obtenido de la matriz de localización, se determinó que la localización óptima para la ubicación de la cafetería es la que obtuvo el mayor puntaje de 2.95 y que se encuentra ubicado en la Avenida José Pardo N° 223 Miraflores. (Ver Tabla 47)

El local contará con un área de 100 m² distribuido entre las áreas de cocina, área de servicio, área de atención al cliente, área de mesas, servicios higiénicos y vestidores.

Capítulo VI: Aspectos Organizacionales

6.1. Caracterización de la cultura organizacional deseada

Según Chiavenato (2009), el primer paso para conocer una organización es conocer su cultura. Formar parte de una empresa, trabajar en ella, participar en sus actividades y desarrollar una carrera implica asimilar su cultura organizacional o su filosofía corporativa. (p.125)

Es por ello que desarrollar la visión, misión y principios del plan de negocio en este capítulo es de suma importancia, ya que a través de estos tres planteamientos se podrá hacer que los integrantes de la empresa se sientan comprometidos e identificados con el negocio.

6.1.1. Visión

La visión es la imagen que la organización tiene de sí mismo y de su futuro. Es su esfuerzo por visualizarse en el espacio y el tiempo. Por lo general, la visión suele estar más orientada hacia aquello que la organización pretende ser que hacía aquello que realmente es. (Chiavenato, 2009, p. 99)

La visión planteada para la empresa es:

Ser la cafetería líder en el distrito de Miraflores; ofreciendo productos regionales de buena calidad y saludables.

6.1.2. Misión

La misión es la razón de ser de cada organización, la función que desempeña en la sociedad. La misión debe expresar en palabras la filosofía de la organización que, por

lo general, ya ha sido formulada por sus fundadores creadores por medio de comportamientos y acciones. (Chiavenato, 2009, p. 96)

La misión planteada para la empresa es:

“Entregar el más alto grado de satisfacción a nuestros clientes, ofreciendo un producto de excelente calidad en un ambiente ideal y acompañado de un servicio excepcional; teniendo como socios a nuestros colaboradores”

6.1.3. Principios.

Los principios están alineados a la misión, visión y cultura que queremos establecer en nuestro proyecto de inversión. Para lograr contar con principios que realmente contribuyan a la cultura organizacional que deseamos, esta debe tener las siguientes características: Personas, trabajo en equipo, conducta ética, innovación, comunidad y medio ambiente. Habiendo tomado en consideración estas características es que decidimos tener los siguientes principios:

- Compromiso con la excelencia.
- Amor por las personas.
- Pasión por lo peruano.
- Capacidad para adaptación al cambio.
- Altamente responsable a todo nivel.

6.2. Formulación de Estrategias del Negocio

Para realizar el análisis de la estrategia de crecimiento a emplear por el plan de negocio propuesto se empleó la matriz Ansoff de producto y mercado con la cual se puede determinar la dirección estratégica de una empresa

Su objetivo principal es relacionar los productos con los mercados de acuerdo a si estos son ya existentes o nuevos variando el nivel de riesgo de acuerdo a la estrategia que se adopte.

La matriz de Ansoff nos presenta cuatro alternativas estratégicas: penetración de mercados, desarrollo de productos, desarrollo de mercados y diversificación. (Ver Figura 19).

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADO	ACTUALES	Penetración de mercado	Desarrollo de productos
	NUEVOS	Desarrollo de mercado	Diversificación

Figura 19 Matriz de Ansoff.

Tomado de Matriz de Ansoff, Estrategias de Crecimiento. Recuperado de: <https://robertoepinosa.es/2015/05/31/matriz-de-ansoff-estrategias-crecimiento/>

Para el presente plan de negocio se utilizará la estrategia de penetración de mercado, con la cual se trata de vender más de lo mismo a las mismas personas, combinando los mercados y productos existentes, tratando así de obtener una mayor cuota del mercado, además de que esta opción es la que nos ofrece una mayor seguridad y un menor margen de error al trabajar con productos que se conocen en un mercado que también se conoce.

Siendo una empresa nueva, en un área donde hay opciones similares además de una gran demanda de estos productos, para lo cual se empleará la publicidad para convencer a las

personas a elegir nuestro producto, implementado precios de lanzamiento y promociones especiales así como programas de fidelización.

6.3. Determinación de las ventajas competitivas críticas

Según Thompson (2018) la ventaja competitiva proviene de la capacidad para satisfacer las necesidades de los consumidores con más eficacia, con productos o servicios que los consumidores aprecien mucho, o con más eficiencia, a un menor costo. Lo que hace que una ventaja competitiva sea sostenible, son los elementos de la estrategia que ofrecen a los compradores razones duraderas para preferir los productos o servicios de una compañía sobre los de sus competidores, razones que los competidores sean incapaces de anular o superar por más que lo intenten (p. 10)

Son cuatro los planteamientos estratégicos más confiables con los cuales es posible obtener una ventaja competitiva sustentable:

1. Esforzarse por ser un proveedor de bajo costo.
2. Superar a la competencia con características distintivas como mayor calidad, selección más amplia de productos, mejor desempeño, servicios de valor agregado, modelos más atractivos y superioridad tecnológica.
3. Centrarse en un nicho pequeño de mercado y ganar una ventaja competitiva al satisfacer las necesidades y gustos especiales de los compradores que conforman ese nicho de mejor manera que los competidores.
4. Procurar los precios más bajos (mejores) por bienes diferenciados que al menos igualen las características y desempeño de las marcas rivales de mayor precio.

Las ventajas competitivas serán determinadas a través del análisis VRIO, con el que se listaran los recursos y capacidades de la organización, dándoles puntuación identificando

si son de Valor (V), Raros (R), Inimitables (I) y Organización preparada para explotar el recurso/capacidad (O).

Tabla 48
Matriz VRIO

Recurso y Capacidades	Posee	Valioso	Raro	Inimitable	Organizacional	Implicancia competitiva
Local con infraestructura amplia y cómoda	Si	Si	No	No	Si	Paridad competitiva
Costos de los productos bajos y menores que los principales competidores del área	Si	Si	No	No	Si	Ventaja competitiva temporal
Productos de calidad	Si	Si	No	No	Si	Paridad competitiva
Variedad de cafés orgánicos sostenibles con el medio ambiente de distintas regiones del país	Si	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva sostenida
Fidelización de los clientes	Si	Si	No	No	Si	Paridad competitiva
Productos saludables y orgánicos	Si	Si	Si	No	Si	Ventaja competitiva temporal
Explotar el interés de los clientes por el consumo de productos orgánicos	Si	Si	Si	No	Si	Ventaja competitiva temporal
Ubicación céntrica	Si	Si	Si	No	Si	Ventaja competitiva temporal
Atención inmediata	Si	Si	No	No	Si	Paridad competitiva
Horario de atención extendido	Si	Si	No	No	Si	Paridad competitiva

Luego de la evaluación realizada con la matriz VRIO el proyecto deberá enfocarse en aquellos recursos y capacidades que tienen una implicancia competitiva que cumpla con las condiciones de ventaja competitiva sostenible y ventajas competitivas temporales.

Ventajas competitivas sostenibles:

- Variedad de cafés orgánicos sostenibles con el medio ambiente de distintas regiones del país.

Ventaja competitiva temporal:

- Productos saludables y orgánicos
- Explotar el interés de los clientes por el consumo de productos orgánicos
- Costos de los productos bajos y menores que los principales competidores del área.

6.4. Diseño de la estructura organizacional deseada

El diseño organización es un arte; que consiste en organizar y diseñar una organización con la finalidad de automatizar tareas comunes y actuar en funciones específicas para contar con un clima laboral de acuerdo al establecido por la empresa, la productividad que fueron planteados en los presupuestos y los márgenes necesarios para alcanzar la rentabilidad objetivo.

Nuestro proyecto de inversión está claramente orientado a la excelencia en el servicio. Para poder lograr un servicio excelente tenemos que trabajar en las personas.

6.4.1. Organigrama:

Diseñamos nuestro organigrama de tal forma que podamos tener un clima y cultura organizacional que esté alineado a nuestro modelo de negocio, distribuyendo las diferentes actividades por áreas y personal responsable de las mismas, es una organización simple, con poco personal que son directamente supervisados. (Ver Figura 20).

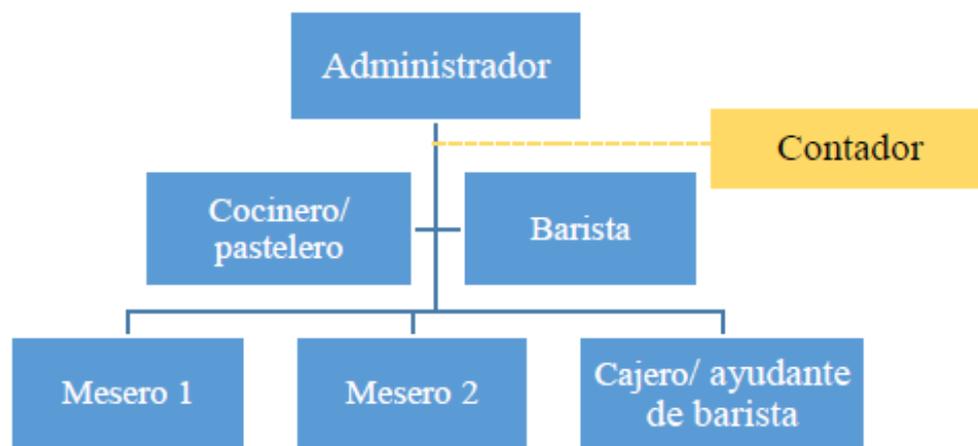


Figura 20 Organigrama de la cafetería

6.5. Diseño de los perfiles de puestos clave

Sabemos que para que nuestro plan de negocio sea exitoso debemos de asegurarnos que las personas que trabajan en Aroma Café del Perú sean realmente las personas ideales para desempeñar cada una de las funciones que requiera el proyecto.

El diseño del puesto es el inicio de la puesta en funcionamiento de nuestro negocio. Somos conscientes que este punto es clave para poder conseguir a las personas correctas en cada una de las posiciones que buscamos.

Habiendo ya definido el clima, cultura y comportamiento organizacional así como cuáles son las ventajas competitivas de nuestro plan de negocio, deberemos de realizar un perfil del puesto de acuerdo a las funciones que requerimos que se realice para poder lograr nuestros objetivos corporativos de la forma como establecimos los comportamientos y la cultura de la empresa.

Nuestra empresa está altamente dirigida a brindar un servicio excelente, ya que esa es una de nuestras ventajas competitivas, para poder lograr brindar esa calidad en el servicio

necesitamos estar alineados a una cultura y comportamiento corporativo orientado al servicio y para poder lograrlo requerimos de las personas adecuadas según cada una de las funciones que requerimos se cumpla.

Para poder diseñar el perfil del puesto debemos plantearnos qué es lo que deseamos de cada una de las posiciones que se crearán y cómo contribuyen estas al negocio. Generaremos valor en cada una de estas posiciones y nos aseguraremos que estas estén relacionadas entre sí para lograr una armonía empresarial.

Cada una de las posiciones está orientada a generar valor en un servicio excelente, incluso las posiciones que no están expuestas directamente con los clientes.

Habiendo ya diseñado cada uno de los perfiles de las posiciones con las que contaremos la política de la empresa es revisarlo al inicio de cada año fiscal ya que para poder alcanzar los logros estratégicos planteados a inicios de año se deberán de realizar algunos cambios los cuales pueden estar alineados a ciertas posiciones por lo que los perfiles pueden modificarse para poder contar con las herramientas suficientes para alcanzar los objetivos anuales de la cafetería. (Ver Tabla 49 50 y 51)

Tabla 49
Perfil de puesto del Administrador

Puesto	Administrador
Objetivo	Administrar los recursos disponibles (humanos, materiales y financieros) del negocio, diseñar políticas y procedimientos para mantener los flujos de efectivo, análisis financiero y control de gastos. Garantizar el suministro oportuno de recursos para brindar un servicio de calidad.
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> a) Titulado de 1ª carrera de Administración de Empresa o afines b) Experiencia mínima 3 años en posiciones similares c) Conocimiento básico de marketing d) Nivel intermedio de inglés
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> a) Vocación de servicio b) Capacidad de resolver problemas c) Honesto d) Ordenado e) Capacidad analítica superior f) Control de inventarios
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> a) Llevar el control y seguimiento de la planificación, presupuesto y resultados de los proyectos correspondientes. b) Alinear el personal con los objetivos de la empresa. c) Identificar oportunamente las oportunidades de mejora y realizar procesos de mejora continua. d) Proporcionar soluciones a las necesidades detectadas de los clientes. e) Controlar el trabajo del personal y asegurar la satisfacción del cliente. f) Velar por el cumplimiento de los objetivos y el desarrollo del negocio. g) Ejecutar los objetivos del negocio de acuerdo a las políticas. h) Asegurar y garantizar la consecución de resultados y rentabilidad esperada, según el presupuesto establecido anualmente.

Tabla 50
Perfil de puesto de Cocinero/pastelero

Puesto	Cocinero/Pastelero
Objetivo	Preparar, presentar y conservar toda clase de productos, aplicando las técnicas correspondientes, consiguiendo la calidad y objetivos establecidos y respetando las normas y prácticas de seguridad e higiene en la manipulación de los alimentos.
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> a) Estudios técnicos concluidos en escuela de cocina b) Experiencia mínimo de 2 años en restaurantes y/o cafeterías c) Conocimiento básico de inglés
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> a) Vocación de servicio b) Habilidades para creación de nuevos productos c) Trabajo en equipo
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> a) Mantener y verificar que estén limpios, desinfectados y operativos los equipamientos, utensilios y elementos en su área de trabajo. b) Recibir, controlar, verificar y almacenar las materias prima. c) Elaborar los postres establecidos en la carta

Tabla 51
Perfil de puesto del Mesero

Puesto	Mesero
Objetivo	Proporcionar el servicio de bebidas y acompañamientos ofrecidos en la carta de la cafetería al cliente de forma personalizada, orientado por su satisfacción.
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> a) Estudios técnicos culminados o inconcluso b) Preferiblemente mayor a 20 años c) Experiencia mínima de 1 año en servicios de atención al cliente
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> a) Vocación de servicio b) Capacidad para trabajar en equipo c) Capacidad para trabajar bajo presión d) Facilidad de expresión verbal y escrita e) Proactivo f) Amabilidad y limpieza g) Sentido de orden en la ejecución de sus actividades
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> a) Realizar de forma oportuna la limpieza del salón (muebles y utensilios) b) Ordenar el menaje de forma oportuna para el inicio de sus actividades c) Realizar el montaje de las mesas para el servicio en el salón d) Recepcionar al cliente y tomar el pedido brindando asesoría sobre la carta e informar sobre los ingredientes y preparación de las bebidas y acompañamientos. e) Llevar a cabo el cierre diario de las ventas. f) Informar a la administración de las cuentas por cobrar g) Participar activamente en las reuniones e inventarios de la cafetería.

6.6. Remuneraciones, compensaciones e incentivos

Constituye remuneración el íntegro de lo que el trabajador recibe por sus servicios, en dinero o en especie, cualesquiera sean la forma o denominación que se le dé, siempre que sea de su libre disposición. Tal concepto es aplicable para todo efecto legal, tanto para el cálculo y pago de los beneficios previstos en la presente Ley, cuanto para impuestos, aportes y contribuciones a la seguridad social y similares que gravan las remuneraciones, con la única excepción del Impuesto a la Renta que se rige por sus propias normas (Título III, Cap 1, Art 191 pág. 57 Ley General del Trabajo).

Siendo la calidad una de las características más importantes de la cafetería, es necesario contar con personal que pueda desempeñar sus funciones para cumplir con esta característica. Es así que las remuneraciones deben ser tales que mantengan y atraigan a personal calificado y con alta capacidad productiva.

Debemos considerar que la ley establece un conjunto de obligaciones que el empleador debe cumplir que son proporcionales a la remuneración que se paga al trabajador que se encuentre en planilla y que labore a horario completo. Al personal que labore a tiempo parcial, no le corresponderá las obligaciones antes mencionadas, únicamente aquellas relacionadas con los gastos de seguro.

De acuerdo al Régimen Laboral Especial de la Micro y Pequeña Empresa instaurado con el Decreto Legislativo N° 1086, Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del Acceso al Empleo Decente, se establece lo siguiente:

- Horario de trabajo: 8 horas.
- CTS: 15 remuneraciones diarias por año (4.166 %) (Máximo 90 remuneraciones)

- Gratificaciones Fiestas Patrias y Navidad: media remuneración cada una. (8.33%)
- ESSALUD: Aporte de 9% de la remuneración mensual (Ley 26790, Ley de Modernización de la Seguridad Social en Salud)
- Seguro de vida: 0.53 % de la remuneración mensual de cada asegurado (D.L. 688, Ley de Consolidación de Beneficios Sociales). Ver Tabla 52

Tabla 52

Planilla anual de mano de obra directa para el Año 1 y 2

Puesto		Remuneración	Total mes	Anual
Administrador		2,000.00	2,440.60	29,287.20
Barista 1	1	1,200.00	1,464.36	17,572.32
Barista 2	1	1,200.00	1,464.36	17,572.32
Cocinero/pastelero		1,500.00	1,830.45	21,965.40
Meseros	2	1,860.00	2,269.76	27,237.10
Cajero/Ayud. Barra	2	1,860.00	2,269.76	27,237.10
Contador		350		4,200.00
Total S/.				145,071.43

6.7. Política de recursos humanos

Los recursos humanos que serán parte de la empresa estarán alineados con la política y cultura de la organización, es decir profesionales de alta calidad. Para los trabajadores de toma como un marco de referencia y para la administración es una herramienta de gestión ayudando a facilitar la toma de decisiones.

Si bien es cierto que no contaremos con un área específica de recursos humanos para este proyecto de inversión, los recursos humanos estarán administrados por nosotros, quienes somos los inversionistas de este negocio apoyados por el administrador, sin embargo como bien mencionamos líneas arriba trataremos operativamente ser una empresa con una

estructura bastante horizontal que permita a cada uno de los trabajadores ser autónomo de sus decisiones y es por ese el motivo de elegir correctamente a cada una de las personas que laboraran con nosotros.

Para poder lograr tener un equipo autónomo y responsable de cada una de sus acciones tendremos ciertas políticas empresariales que se deberán de regir

a) Política de capacitación y perfeccionamiento

La capacitación se dará a todo trabajador de la cafetería desde que ingresa a laborar, con una inducción sobre el proceso de funcionamiento del negocio, sobre la cultura y política organizacional así como seguridad en el trabajo.

b) Política de reclutamiento de personal

La política de la empresa está orientada a atraer personal que se encuentre calificado, tenga experiencia en el rubro, efectuando procesos de selección cada vez que se requiera cubrir un puesto, contratando a los mejores candidatos evitando así la alta rotación de personal.

c) Política sobre clima organizacional

Establecer las acciones para crear un ambiente laboral favorable y de camaradería, para mejorar el desempeño en el trabajo, retención del personal talentoso, lográndose mayor productividad y rentabilidad de la empresa.

Es importante lograr inculcar en el personal de trabajadores su identificación con la misión y objetivos de la cafetería.

d) Política de remuneraciones y beneficios

Se establecerán los procedimientos para fijar las remuneraciones de los trabajadores que se encuentren a tiempo completo o tiempo parcial, también se establecerán los criterios para los bonos por productividad así como para los aumentos de sueldos. La compensación económica de los trabajadores estará acorde con la del mercado de productos similares, con el fin de que la empresa este correctamente posicionada además de ser competitiva en este rubro.

Capítulo VII: Plan de Marketing

7.1. Estrategias de marketing.

Para plantear la estrategia de marketing de Aroma Café Perú se ha empleado la matriz de Ansoff (1957), que es una herramienta que permite determinar la dirección estratégica de crecimiento de una empresa, siendo útil solo para aquellas empresas que se han fijado como objetivo el crecimiento.

La Matriz de Ansoff relaciona los productos con los mercados, clasificando al binomio producto-mercado en base al criterio de novedad o actualidad. Como resultado se tiene cuatro estrategias: penetración de mercado, desarrollo de nuevos productos, desarrollo de nuevos mercados o diversificación.

Para la cafetería se ha elegido la estrategia de “penetración de mercado”, hasta posicionarnos adecuadamente y lograr la fidelización de clientes.

El posicionamiento en el mercado de Aroma Café Perú depende de dos factores:

- *Factor de diferenciación:* Está orientado a la diversidad de cafés regionales del Perú que se van a ofrecer y todos de alta calidad.
- *Factor de posicionamiento:* El posicionamiento se obtendrá
 - El personal que labore en la cafetería tiene la experiencia y conocimiento necesario para el desarrollo y cumplimiento de sus funciones.
 - Los convenios que se establezcan con las escuelas de baristas facilitan a que los estudiantes a poner en práctica los conocimientos aprendidos.

- Las alianzas estratégicas con los proveedores permiten que la cafetería ofrezca diversidad de cafés y acompañamientos (dulces ya salados) de alta calidad para el deleite del cliente.

La fidelización pretende establecer un vínculo a largo entre la empresa y el cliente, que la relación dure una vez finalizada la compra. Para llevar a cabo la fidelización de un cliente se debe conocer en profundidad y para ellos se debe preguntar e indagar sobre sus gustos y necesidades.

Existen 06 estrategias para la fidelización de clientes:

- **Brindar un buen servicio al cliente:** brindar al cliente una buena atención, un trato amable, un ambiente agradable, comodidad, un trato personalizado y una rápida atención. El brindar un servicio al cliente nos permite ganar su confianza y preferencia de este, y así lograr que vuelva a adquirir nuestro producto, y es muy probable que nos recomiende con otros consumidores.
- **Brindar servicios de post venta:** que consiste en brindarle al cliente servicios posteriores a la venta, tales como el servicio de entrega del producto a domicilio, el de instalación gratuita del producto, el de asesoría de uso del producto, etc. El brindar este tipo de servicio tiene como fin ganar la confianza y preferencia del cliente; pero además de ello permite mantener contacto con éste después de haberse realizado la venta.
- **Mantener contacto con los clientes:** consiste en conseguir sus datos personales y luego cuidar de él. Mantener contacto con el cliente nos permite crear una estrecha relación con él y hacerle sentir que nos preocupamos por él, pero también nos permite comunicarle eventualmente nuestros nuevos productos y promociones.

- **Buscar un sentimiento de pertenencia:** consiste en procurar que el cliente se sienta parte de la empresa, brindándole un buen servicio al cliente, pero también haciéndolo participar en las mejoras de la empresa o haciéndolo sentir útil para esta.
- **Usar los incentivos:** el uso de incentivos o promociones tiene como objetivos lograr que el cliente repita la compra o vuelva a visitarnos.
- **Ofrecer un producto de buena calidad:** la mejor manera de fidelizar a un cliente consiste en ofrecerle un producto de muy buena calidad que satisfaga sus necesidades, gustos y preferencias.

“Aroma Café del Perú” tiene como un objetivo brindar una atención personalizada a cada cliente, que nos permitirá optimizar la experiencia del cliente, conociéndolo mejor y entregar un producto acorde a sus demandas. Esto permitirá que el cliente se sienta valorado. Cada taza de café que se sirva deberá tener un buen cuerpo y sabor, al igual que los productos que lo acompañen. La innovación en recetas también será un plus para sumar atractivo a la cafetería.

La decoración de la cafetería es también un factor importante, para que cliente se sienta a gusto y cómodo en su visita.

7.1.1. Estrategia de Producto

En base a la Matriz de Ansoff, Aroma Café del Perú seleccionó la estrategia de penetración de mercado pues este negocio busca posicionarse en el mercado con productos que actualmente ya están disponibles.

A continuación, se especifican las características diferenciales que tendrán nuestros productos, local y atención para conseguir la fidelización del cliente y la penetración de mercado.

- Los granos de café serán obtenidos de diferentes zonas regionales de Perú, ofreciendo cafés de distintas variedades como cafés especiales; difundiendo esta característica del producto para que sea interiorizado en los consumidores.
- Los sándwiches y demás acompañamientos de bebidas serán elaborados con productos frescos y saludables. Se contará con insumos de alta calidad gracias al conocimiento de los proveedores de los insumos y productos preparados.
- El local tendrá una ambientación cálida y cómoda, con una metodología especializada para la atención y horarios extendidos; con lo que se aprovechará la concentración del público objetivo.
- La buena ubicación del local, en el centro de Miraflores, rodeada de áreas comerciales y centros empresariales, que asegurará la obtención de un mayor mercado.

Considerando lo mencionado se establece lo siguiente:

Objetivo: captar la atención de clientes incluyendo a los clientes de la competencia, para luego generar su fidelización con el negocio y así conseguir la penetración y posicionamiento en este mercado.

Método: publicidad por redes sociales sobre el tipo de productos, horarios de atención, promociones y descuentos.

Costo de actividad: por publicidad mensual. El costo se encuentra incluido dentro del presupuesto de marketing.

a) *Marca*

El nombre de la empresa es “Aroma Café del Perú”:

“Aroma”, cada grano de café que se utilice para la preparación de una taza de café será el responsable de que el cliente disfrute del olor a café, por lo que es de importancia escoger cuidadosamente la calidad de los granos de café.

“Café”, el grano de café es la principal materia prima que se empleará en cada taza de café a servir.

“Perú”, porque cada grano café que se utilice será proveniente de diferentes zonas regionales del Perú, cuidando siempre mantener la calidad de cada grano de café.

En la encuesta realizada el nombre de “Aroma Café del Perú” fue el que tuvo mayor aceptación por partes de los encuestados.

b) *Logotipo*

Para el desarrollo del logotipo se utilizó colores de la gama del marrón porque está relacionado con lo natural (tierra, árboles) y representa el color propiamente del grano de café. Se busca transmitir sobriedad al utilizar un logotipo minimalista, con elementos mínimos y centrados, siendo sencillo de leer y entender.

El logotipo de la cafetería está representado por dos imágenes: la moladora con granos de café para dar a entender que cada grano de café es molido cuidadosamente en nuestras instalaciones y como resultado de ellos se brinda una buena taza de café con excelente aroma, que está simbolizado por la segunda imagen (Ver Figura 21)



Figura 21 Marca y Logotipo de la cafetería

c) Carta

Los productos que se ofrecerán en “Aroma Café del Perú”, consiste en una variedad de cafés y acompañamientos dulces y salados. A continuación se detalla la carta con el total de cafés y acompañamientos. (Ver Figura 22)

 AROMA CAFÉ DEL PERÚ "Conoce y disfruta el sabor de los diferentes cafés regionales del Perú de alta calidad"	
BEBIDAS	
.....	
Calientes	
▪ Café americano	S/. 5.50
▪ Café americano doble	S/. 6.00
▪ Café cortado doble	S/. 7.00
▪ Café espresso	S/. 6.00
▪ Café espresso doble	S/. 7.00
▪ Café con leche	S/. 8.00
▪ Café mocca	S/. 8.50
▪ Capuccino	S/. 7.00
<i>Espresso, leche, chocolate y chantillí</i>	
▪ Capuccino con crema	S/. 8.00
▪ Chocolate	S/. 5.00
▪ Infusiones	S/. 3.50
<i>Té, mate de coca, manzanilla, hierba Luisa, anís</i>	
Frías	
▪ Frappé de café	S/. 8.00
▪ Frappé mocca	S/. 8.50
▪ Frappé caramel	S/. 8.00
▪	
Juges	
Jugo de frutas	
▪ Naranja, piña, papaya, fresa, plátano	S/. 7.00
▪ Naranja, piña, papaya, fresa, plátano con leche	S/. 8.00
GASEOSAS	
▪ Gaseosa	S/. 4.00
▪ Agua	S/. 4.00
SANDWICHES	
.....	
▪ Sandwich de pollo	S/. 6.00
▪ Sandwich de pavo	S/. 6.50
▪ Royal	S/. 9.00
▪ Croissant con pollo	S/. 5.00
▪ Croissant de jamón y pollo	S/. 6.00
▪ Asado	S/. 10.00
▪ Jamón artesanal	S/. 10.00
POSTRES	
.....	
▪ Tortas de chocolate	S/. 7.00
▪ Torta de zanahoria	S/. 6.00
▪ Pie de manzana	S/. 8.00
▪ Empanada	S/. 6.00
<i>(pollo, carne, queso, jamón y queso)</i>	
▪ Quiche de alcachofa	S/. 8.00
▪ Quiche de jamón y queso	S/. 8.50
▪ Galletas	S/. 3.50
▪ Crocante de manzana	S/. 6.00
▪ Cheesecake	S/. 6.00
()	
▪ Alfajor	S/. 4.00
▪ Brownie	S/. 4.00

Figura 22 Carta de la cafetería

Envase

Los cafés serán servidos en dos tipos de envase

- Tazas de porcelana: para los clientes que consuman en la cafetería. (Ver Figura 23)
- Vasos descartables de cartón: para aquellos clientes que deseen un café para llevar. (Ver Figura 24)



Figura 23. Taza de porcelana para café



Figura 24. Vasos descartables de cartón para café

7.1.2. Estrategia de Precio

Los precios de nuestros productos se han establecido en base al método de Fijación de precios basada la competencia. Este método implica establecer los precios en base a las estrategias de la competencia, sus costos y ofertas de mercado. El consumidor basará sus juicios de valor del producto en los precios que el competidor cobra por productos similares. (Kotler & Armstrong, 2013, p. 263)

La ventaja de establecer los precios por este método es que si el producto percibido y servicio brindado proporcionan un mayor valor, la empresa puede elevar sus costos, por otro lado tenemos que si el cliente percibe que el valor del producto es

menor al de la competencia, la empresa debe disminuir sus costos o cambiar la percepción del cliente.

Según las encuestas realizadas los consumidores en promedio en una visita a una cafetería gastan como máximo S/. 20.00 soles por persona. Para la fijación de precios de nuestras bebidas y acompañamientos se tomó como referencia el precio promedio que tienen las cafeterías de la competencia. El factor diferencial que nos permite mantener costos similares a la competencia es la calidad, variedad y origen de nuestros productos.

7.1.3. Estrategia de distribución

La cafetería tendrá un canal de ventas directo, lo que significa que todas las operaciones serán llevadas en las mismas instalaciones de la cafetería. Ver Figura 25

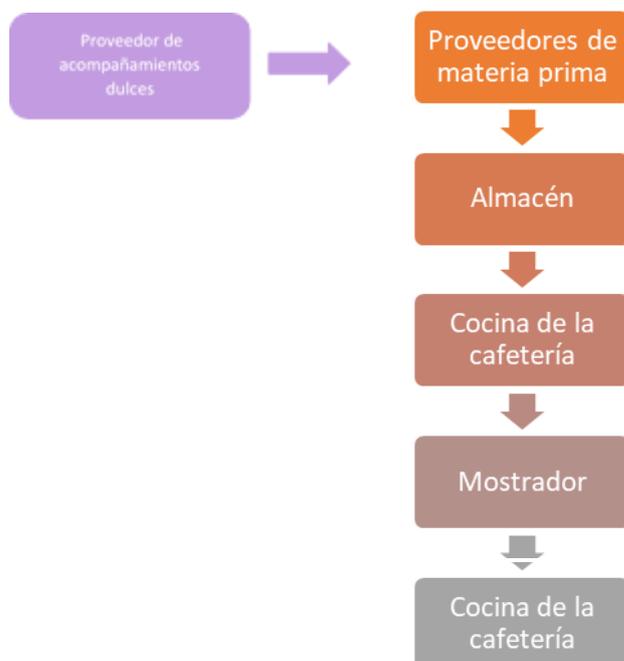


Figura 25 Ciclo de operaciones

7.1.4. Estrategia de promoción y publicidad

Como estrategia de promoción y publicidad se realizarán las siguientes actividades que nos ayudarán a fortalecer el posicionamiento de la cafetería (ver Tabla 53).

- Creación de la página web

La creación de la página web tendrá como objetivo mantener informado al cliente sobre nuestros productos, ubicación, novedades y otros aspectos importantes para la interacción con la cafetería.

- Perfil en Facebook (Fanpage)

La creación de un perfil de Facebook es muy importante para llegar a nuestro público, ya que según la encuesta realizada la mayor parte de los consumidores se enteran de la existencia de algún nuevo local a través de las redes sociales.

Se hará la compra de una base de datos de nuestro público objetivo. A través de estos mails se mantendrá informado al cliente de nuestros productos disponibles, promociones nuevos productos, etc.

Tabla 53
Medios de publicidad

Descripcion	Año 01	Año 02	Año 03	Año 04	Año 05
Redes sociales	6000	6000	6000	6000	6000
Total sin IGV S/.	5,084.75	5,084.75	5,084.75	5,084.75	5,084.75
IGV	915.25	915.25	915.25	915.25	915.25
Total S/.	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00

7.2. Estrategia de ventas

La creación y proyección de una estrategia de ventas, necesita ver a largo plazo las metas de ventas y análisis del ciclo de negocios, la primera etapa es la fase introductoria, la segunda es la fase de crecimiento, la tercera es la fase estacionaria, la cuarta es la fase de maduración y la quinta fase es declive. (Lambini, 2009)

Fase introductoria

Los factores que pueden perjudicar esta etapa son

- El consumidor potencial será el más motivado para ingresar a la cafetería y consumidor nuestros productos.
- La competencia actual y futura.

Objetivo 1: Hacer que los nuevos consumidores recuerden el nombre de la cafetería.

Estrategia 1: Realizando concursos en las redes sociales, para otorgar cupones de descuento y ofertar promociones.

Acción 1: Hacer publicidad pagada en las redes sociales para incrementar el ingreso.

Acción 2: Otorgar cupones de descuento y ofertar promociones.

Objetivo 2: Atraer mayor cantidad de consumidores potenciales para la cafetería.

Estrategia 2: Haciendo publicidad a través de díptico en todo el distrito de Miraflores

Acción 1: Entregar los dípticos con los productos que se promocionan por todo el distrito de Miraflores.

Acción 2: Entregar vales de descuento a los transeúntes

Fase de crecimiento

En esta etapa la cafetería debe contar con clientes satisfechos que regresen a consumir nuestros productos e influyan en otros clientes por recomendación, de modo tal que las ventas aumenten. Por otro lado, se debe tener presente que en esta fase ingresan nuevos competidores.

Objetivo 1: Generar nuevas visitas o ingresos.

Estrategia 1. Aumentando las promociones por redes sociales y hacer entrega de cupones de descuento en otros distritos como San Isidro y Barranco.

Acción 1: Realizar campañas agresivas de tal manera que la interacción con el consumidor final sea más dinámica.

Acción 2: Incrementar las promociones en los servicios, por el día de la madre, de secretaria, fiestas patrias o eventos especiales.

Fase estacionaria

En esta etapa la competencia es más agresiva y el mejor indicador es la participación de mercado, por ello los objetivos de la cafetería es posicionar la marca en la mente de los consumidores, así como crear y mantener la fidelidad a la marca.

Fase de maduración

En esta etapa el principal objetivo será proteger y de ser factible incrementar la participación d mercado, así como ganar una ventaja competitiva sustentable sobre los competidores directos.

Fase declive

Esta fase debe ser contemplada en el desarrollo del proyecto, debido a que con el tiempo se efectuaran cambios en las costumbres y hábitos de los consumidores, así como en

el entorno social o económico. De alcanzar esa etapa se deberá tomar la decisión de dirigirse a otro mercado, traspasar el negocio o cambiar de rubro.

7.2.1. Plan de ventas

Al iniciar las operaciones, se alquilará un local ubicado en una de las zonas más comerciales de Miraflores, junto al Banco de la Nación de la Avenida José Pardo.

7.2.2. Políticas de servicios y garantías.

Las políticas consideradas para el presente plan de negocio van orientadas a la calidad de los productos, el servicio prestado y los precios ofrecidos.

a) Políticas de producto:

- Productos elaborados el mismo día.
- Uso de café peruano.
- Empleo de productos de calidad.
- Contar con proveedores formales que ofrezcan los productos de calidad a los mejores precios.

b) Políticas de atención:

- Atención rápida.
- Buena presentación del personal.
- El local debe estar siempre limpio.

c) Políticas de precios:

- Evaluación permanente de los precios de venta de la competencia.
- Ofrecer mejores precios que el promedio del mercado.
- Establecer metas de venta mensual.

- Ofrecer descuentos y promociones.

Como política para conocer la percepción de los clientes con respecto al servicio recibido, se efectuará en forma permanente una encuesta de satisfacción (Ver figura 26) con preguntas sencillas y fáciles de contestar con las cuales se podrá conocer la opinión de los clientes, tomar medidas para mejorarlos y acciones para fidelizarlos.



Aroma Café del Perú

Cafetería "Aroma Café del Perú"

Tu opinión es muy importante para nosotros

<p>¿Como valorarías la calidad de nuestros productos?</p> 	<p>¿Como valorarías la variedad de nuestros productos?</p> 	<p>¿Como valorarías el sabor de nuestros productos?</p> 
<p>¿Como valorarías la atención del personal?</p> 	<p>¿Como valorarías la rapidez del servicio?</p> 	<p>¿Como valorarías la presentación del personal?</p> 
<p>¿Como valorarías el ambiente y decoración del local?</p> 		<p>¿Como valorarías la limpieza del local?</p> 

Comentario: _____

Figura 26 Consulta de atención al cliente

Capítulo VIII: Planificación Financiera

8.1. La Inversión

En el presente capítulo se analizarán todos los componentes económicos necesarios para que la cafetería pueda obtener una ganancia en el más corto plazo.

Para determinar la inversión total del negocio se ha considerado la adquisición de activos fijos, la gestión de los activos intangibles y preoperativos así como el capital de trabajo necesario. (Ver Tabla 54)

Tabla 54
Resumen de la Inversión

Descripción	Total
Activo Fijo Tangible	91,039
Activo Intangible	4,603
Gastos pre-operativos	33,650
Capital de trabajo	46,236
Total S/.	175,527

8.1.1. Inversión pre-operativa

Es la inversión inicial que comprende la adquisición de todos los activos fijos o tangibles y diferidos o intangibles, necesarios para iniciar las operaciones de la empresa (Baca, 2014, p. 175)

a. Activo Fijo

Se encuentra conformado por todos los activos fijos tangibles depreciables y no depreciables, además aquellos equipos cuyo valor sea menor a $\frac{1}{4}$ de la UIT han sido considerados en activos no depreciables. Este equipamiento va a permanecer durante toda la operación de la cafetería.

Tabla 55
Activo Fijo

OPERATIVO				
Descripcion	Cantidad	Precio unitario S/.	Total sin IGV	Total con IGV
Máquina de Café Espresso + molino de café	1	12,742	12,742	15,035
Licuadaora encapsulada	1	2,746	2,746	3,240
Exhibidor	1	23,092	23,092	27,249
Equipo de computo	1	958	958	1,130
Cafetera de filtro	1	212	212	250
Cafetera expreso	1	763	763	900
Refrigeradora	1	508	508	599
Cocina empotrable	1	804	804	949
Horno microundas	1	338	338	399
Horno	1	763	763	900
Campana extractora	1	508	508	600
Mesa de acero inoxidable	1	746	746	880
Coche portabandejas	1	381	381	450
Estante metálico 4 niveles	1	1,356	1,356	1,600
Kit de barista + kit de limpieza	1	229	229	270
Caja registradora + impresora ticketera	1	957	957	1,129
Silla de bar	10	169	1,694	1,999
Silla tipo A	10	254	2,542	2,999
Sofá de 1 cuerpo	2	339	678	800
Sofá de 2 cuerpo	6	508	3,051	3,600
Mesa tipo A	5	254	1,271	1,500
Mesa tipo B	2	666	1,332	1,572
Monitores de televisión	2	720	1,441	1,700
Sistema de audio	1	1,864	1,864	2,200
Sistema de cámaras de seguridad	1	3,390	3,390	4,000
Barra de mekamina	1	1,314	1,314	1,550
Lavadero	1	355	355	419
Letrero exterior	1	1,992	1,992	2,350
Aire acondicionado	1	3,390	3,390	4,000
Kit de Menaje y utensilios	1	1,992	1,992	2,350
TOTAL ACTIVOS FIJOS - OPERATIVO			73,406	86,619
ADMINISTRATIVO				
Impresora	1	169	169	200
Escritorio con silla	1	890	890	1,050
Amario	1	466	466	550
Equipo de computo	2	958	1,915	2,260
Extintor	3	102	305	360
TOTAL ACTIVOS FIJOS - ADMINISTRATIVO			3,746	4,420

Para el plan de negocio la inversión de activos tangibles es de S/ 91,038.8 (con IGV), monto que está distribuido entre el rubro operativo (S/ 86,619) y administrativo (S/ 4,420), los cuales se detallan en la Tabla 55.

Los activos fijos se deprecian permanentemente, el porcentaje de la depreciación se ha considerado de la reglamentación peruana que especifica 10 % para maquinaria y equipos y 25 % para equipos de cómputo, en un año de operación, los mismos que se deducen contablemente en libros, este cuadro de depreciación de los activos fijos se muestra en la Tabla 56.

Tabla 56
Depreciación del Activo Fijo

Depreciación anual activos fijos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	%
Operativo	7,484	7,484	7,484	7,484	7,245	92%
Administrativo	662	662	662	662	183	8%
Total depreciación anual	8,146	8,146	8,146	8,146	7,428	100%

b. Activo Intangible

Para elaborar la Tabla 57 de activos intangibles se han considerado aquellos montos invertidos en los trámites para la constitución de la empresa y los gastos pre-operativos relacionados al acondicionamiento del local.

Tabla 57
Activos Intangibles

Descripción	Cant.	Precio unitario S/.	Total sin IGV	Total con IGV
Constitución de la empresa				
Búsqueda nombre SUNARP	1	4	4	4
Reserva de Nombre SUNARP	1	18	18	18
Escritura pública	1	180	180	180
Inscripción en los registros públicos	1	44	44	44
Libro de Planilla	1	25	25	29.5
Legalización de Libros Contables	6	150	150	150
Licencia Funcionamiento Munic. Miraflores	1	234	234	234
Licencia por publicidad externa	1	304	304	304
Inspección Técnica Defensa Civil	1	473	473	473
Registro de Marca y otros Signos INDECOPI	1	535	535	535
Software y licencias	1	1,551.69	1,551.69	1,831.00
Página web, redes sociales	1	677.97	677.97	800
TOTAL INVERSION INTANGIBLE		4,196.66	4,196.66	4,602.50
Gastos pre-operativos				
Acondicionamiento local principal				
Garantía alquiler de local	1	8,898.31	8,898.31	10,500.00
Acondicionamiento de oficina administrativa, área de servicio, atención, venta y baños	1	13,516.95	13,516.95	15,950.00
Gastos de personal				
Administrador	1	1,694.92	1,694.92	2,000.00
Barista	1	1,016.95	1,016.95	1,200.00
Cocinero	1	1,271.19	1,271.19	1,500.00
Marketing de lanzamiento				
Evento de inauguración	1	2,118.64	2,118.64	2,500.00
TOTAL GASTOS PRE-OPERATIVOS			28,516.95	33,650.00

Como se puede ver en la Tabla 57 la inversión para activos intangibles asciende a S/ 4,602.5 incluido IGV y los gastos pre-operativos ascienden a S/33,650 incluido IGV

8.1.2. Inversión en capital de trabajo

El capital de trabajo se define como la diferencia aritmética entre el activo circulante y el pasivo circulante. Es el capital adicional (distinto de la inversión en activo fijo y diferido) con que hay que contar para que empiece a funcionar una empresa, en otras palabras, hay que financiar la primera producción antes de recibir ingresos.

Para poder sostener la operación de la cafetería los gastos de capital de trabajo están relacionados a los insumos para la producción, el pago de remuneraciones del personal, gastos en publicidad, así como el pago de servicios.

El método aplicado para hallar el capital de trabajo ha sido el de déficit acumulado. (Ver Tabla 58 y 59)

Tabla 58
Capital de trabajo

INGRESOS EFECTIVO (Contado)	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Estacionalidad	2%	3%	5%	7%	8%	9%	13%	15%	14%	11%	7%	6%
Ventas mensuales	9,586	14,379	23,965	33,551	38,344	43,137	62,309	71,895	67,102	52,723	33,551	28,758
IGV Ventas	1,725	2,588	4,314	6,039	6,902	7,765	11,216	12,941	12,078	9,490	6,039	5,176
Total Ventas	11,311	16,967	28,279	39,590	45,246	50,901	73,524	84,836	79,180	62,213	39,590	33,934
TOTAL INGRESOS EFECTIVO	11,311	16,967	28,279	39,590	45,246	50,901	73,524	84,836	79,180	62,213	39,590	33,934
EGRESOS EFECTIVO	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Material directo	2,401	3,602	6,004	8,405	9,606	10,807	15,610	18,011	16,810	13,208	8,405	7,204
IGV Material directo	432	648	1,081	1,513	1,729	1,945	2,810	3,242	3,026	2,377	1,513	1,297
Gastos de personal (Sueldos)	11,891	11,891	11,891	11,891	11,891	11,891	11,891	11,891	11,891	11,891	11,891	11,891
Gratificación							5,738					5,738
CTS					2,872						2,872	
ESSALUD	1,033	1,033	1,033	1,033	1,033	1,033	1,033	1,033	1,033	1,033	1,033	1,033
Material indirecto	3,532											
IGV Material indirecto	636	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gastos Generales	12,179	12,179	12,179	12,179	12,179	12,179	12,179	12,179	12,179	12,179	12,179	12,179
IGV Gastos Generales	248	248	248	248	248	248	248	248	248	248	248	248
Promoción y Publicidad	2,000					2,000					2,000	
IGV Promoción y Publicidad	360	0	0	0	0	360	0	0	0	0	360	0
Pago IGV (al estado) - módulo de IGV	0	0	0	0	0	0	0	7,870	9,451	8,804	6,864	3,918
Pago a cuenta impuesto renta (1.5%)		144	216	359	503	575	647	935	1,078	1,007	791	503
Cuotas prestamos activos fijos	1,894	1,894	1,894	1,894	1,894	1,894	1,894	1,894	1,894	1,894	1,894	1,894
Total egresos efectivo	36,607	31,640	34,546	37,523	41,956	42,933	52,050	57,303	57,611	52,642	50,051	45,906
Saldo de caja (ingresos - egresos)	-25,295	-14,673	-6,267	2,066.65	3,289	7,969	21,474	27,533	21,569	9,571	-10,461	-11,971
Saldo acumulado	-25,295	-39,968	-46,236	-44,169	-40,879	-32,911	-11,437	16,096	37,665	47,236	36,775	24,803

Tabla 59
Impuesto General a las Ventas (IGV)

MODULO DE IGV	Año 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
IGV Ventas		1,725	2,588	4,314	6,039	6,902	7,765	11,216	12,941	12,078	9,490	6,039	5,176
IGV Material directo		-432	-648	-1,081	-1,513	-1,729	-1,945	-2,810	-3,242	-3,026	-2,377	-1,513	-1,297
IGV Material Indirecto		-636	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IGV Gastos generales		-248	-248	-248	-248	-248	-248	-248	-248	-248	-248	-248	-248
IGV Promoción y Publicidad		-360	0	0	0	0	-360	0	0	0	0	-360	0
IGV Activos tangibles	-13,887												
IGV Activos intangibles	-406												
IGV Gastos pre-operativos	-5,133												
IGV Neto	-19,426	49	1,691	2,985	4,278	4,924	5,211	8,157	9,451	8,804	6,864	3,918	3,631
Crédito fiscal	-19,426	-19,377	-17,686	-14,701	-10,423	-5,499	-288	0	0	0	0	0	0
Pago de IGV	0	7,870	9,451	8,804	6,864	3,918	3,631						

También se considera el siguiente capital de trabajo anual (Ver Tabla 60)

Tabla 60
Capital de trabajo anual

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		479,297	532,876	592,355	658,343	731,506
Capital de trabajo necesario		46,236	51,404	57,142	63,507	70,565
Inversión capital	-46,236	-5,168	-5,738	-6,366	-7,058	
Recuperación de capital de trabajo						70,565

Se puede evidenciar que en el quinto año se logra obtener S/. 70,565.00 soles en capital de trabajo.

8.1.3. Costo del proyecto.

El costo es un desembolso en efectivo o en especie hecho en el pasado (costos hundidos), en el presente (inversión), en el futuro (costos futuros) o en forma virtual (costo de oportunidad). (Baca, 2014 p. 171)

Para el presente proyecto de negocio se ha considerado determinar el costo a los activos fijos, activos intangibles, los gastos pre-operativos y al capital de trabajo.

En la Tabla 61 se puede observar que la inversión inicial es de S/. 42,236.00 soles incluidos el IGV.

Tabla 61
Costo del proyecto

Inversión	Inversión sin IGV	IGV	Inversión con IGV	%
Activo Fijo Tangible	77,151.53	13,887.27	91,038.80	52%
Activo Intangible	4,196.66	405.84	4,602.50	3%
Capital de Trabajo	46,236		46,236	26%
Gastos pre-operativos	28,516.95	5,133.05	33,650.00	19%
Total S/.	156,101	19,426	175,527	100%

8.1.4. Inversiones futuras.

Según el estudio de mercado para la estimación de la demanda, en los siguientes cinco años, que es la duración del plan, se considera que la inversión inicial es suficiente para cubrir la demanda estimada y así lograr los objetivos planteados.

8.2. Financiamiento.

8.2.1. Endeudamiento y condiciones

Luego de haber determinado la estructura de costos del proyecto, el financiamiento para el proyecto estará dado en un 57.27 % por el aporte de los dos socios accionistas (E) en porcentajes iguales, recurriéndose al financiamiento del resto del capital necesario a través de un préstamo (D) de una entidad financiera por un monto de S/. 75,000.00, el cual equivale al 42.73 % de la inversión total. (Ver Tabla 62)

Tabla 62
Estructura de financiamiento

Inversión	Inversión sin IGV	IGV	Inversión con IGV	Capital propio	Deuda
Activo Fijo Tangible	S/. 77,1	S/. 13,887	S/. 91,03	S/. 16,03	S/. 75,000
Activo Intangible	S/. 4,1	S/. 406	S/. 4,60	S/. 4,60	S/. -
Capital de Trabajo	S/. 46,2	S/. -	S/. 46,23	S/. 46,23	S/. -
Gastos pre-operativos	S/. 28,5	S/. 5,133	S/. 33,65	S/. 33,650	
TOTAL	S/. 156,1	S/. 19,426	S/. 175,52	S/. 100,52	S/. 75,000
				57.27%	42.73%

El préstamo bancario se amortiza en un periodo de 5 años con cuotas fijas de S/. 1894.06 soles, con una tasa de costo efectivo anual de 19.3 % que incluye las comisiones consideradas por la entidad financiera para las micro y pequeñas empresas. (Ver Tabla 63)

Tabla 63
Condiciones del préstamo

PRESTAMO	75,000.00	S/.
TCEA	19.30%	
TEM	1.48%	
PLAZO	5	años

En la Tabla 64 se muestra el cronograma de pagos anual, elaborado en base a las condiciones del préstamo.

Tabla 64
Financiamiento anual

Año	Deuda	Interés	Amortización	Cuota
Año 1	S/. 75,000	S/. 12,50	10,226	S/. 22,729
Año 2	S/. 64,774	S/. 10,53	12,196	S/. 22,729
Año 3	S/. 52,578	S/. 8,18	14,545	S/. 22,729
Año 4	S/. 38,033	S/. 5,38	17,346	S/. 22,729
Año 5	S/. 20,687	S/. 2,04	20,687	S/. 22,729
TOTAL	S/. 75,000	S/. 38,643	75,000	S/. 113,643

Como se puede evidenciar en la Tabla 64 el monto total del préstamo bancario asciende a S/. 75,000.00 y los intereses ascienden a S/. 38,643.00 soles, y al transcurrir los cinco años del préstamo se termina pagando un total de S/. 113,643.00 soles.

8.2.2. Capital y costo de oportunidad

Se define al costo de oportunidad como la rentabilidad a la que se está dispuesto a renunciar cuando invierte en un negocio. El costo de oportunidad se calculará empleando el modelo CAMP.

$$K_e = R_f + \beta * (R_m - R_f) + R_p$$

Donde:

Ke: Costo de oportunidad

Rm: Rendimiento esperado del mercado

Rf: Tasa de libre riesgo

β : Beta del sector

Rp: Riesgo país

El rendimiento esperado del mercado se obtiene en base al promedio aritmético de las acciones del mercado de Estados Unidos, considerando el periodo de 2007 a 2016.

La tasa de libre riesgo se obtiene usando como base el promedio de rendimiento de la tasa de los bonos del tesoro de Estados Unidos, considerando el periodo de 2007 a 2016, similar al rendimiento esperado del mercado. (Ver Tabla 65)

Tabla 65
Rendimiento esperado del mercado (Rm) y tasa de libre riesgo (Rf)

Periodo	S&P500	10-year T Bond
	Rm	Rf
1928-2016	11.42%	5.18%
1967-2016	11.45%	7.08%
2007-2016	8.64%	5.03%

Nota: Tomado de <http://www.damodaran.com>, 2017

El riesgo del sector se halla considerando la beta desapalancada del sector Restaurant/Dining a enero del 2017, la beta para este sector es de 0.59, el cual se apalancará usando el porcentaje de endeudamiento y la razón de capital que se encuentran detalladas en la estructura de financiamiento y considerando el impuesto a la renta en 29.5 %. (ver Tabla 66).

Tabla 66
Financiamiento anual

Beta apalancada = $\beta (1 + D/E \times (1 - t))$	
Beta desapalancada	0.59
Porcentaje de endeudamiento (D)	43%
Razón de capital (E)	57%
Impuesto a la renta (t)	29.50%
Beta apalancado	0.9

Empleando la información extraída y calculada anteriormente se realiza el cálculo del COK apalancado usando la fórmula CAPM, considerando para ello el riesgo país a agosto 2018 que es de 1.18, calculado por el banco de inversión JP Morgan (Gestion.pe). (ver Tabla 67).

Tabla 67
COK Apalancado

COK apalancado	
Riesgo del mercado Rm (Damodarán)	8.64%
Rentabilidad del activo libre de riesgo Rf (Damodarán)	5.03%
Beta desapalancada (Damodarán-Restaurant/Dining)	0.59
%D	43%
%E	57%
Riesgo país	1.18%
Impuesto a la renta	29.50%
Beta Apalancado	0.9
COK Real Perú (COK)	9.46%
Riesgo del Proyecto (50 % más)	4.73%
COK apalancado del proyecto	14.20%

El COK Real Perú obtenido es de 9.464 % en donde para efectos del proyecto y considerando diversos factores de riesgo como el mercado, competidores y ser una empresa nueva, se aplicará una prima de riesgo de 50 %, obteniendo un COK final de 14.20 %.

8.2.3. Costo de capital promedio ponderado

El costo promedio ponderado de capital o WACC (Weighted Average Cost of Capital) por sus siglas en inglés, es la tasa de descuento que debe utilizarse para descontar los flujos de fondos.

Se obtendrá reemplazando los valores en la siguiente formula:

$$WACC = \% D \times TEA \times (1-T) + \% E \times COK$$

Donde:

COK : Costo de oportunidad apalancado

% D : Porcentaje de endeudamiento

% E : Razón de capital

t : Impuesto a la renta

TEA : Tasa de financiamiento

Tabla 68
Cálculo del WACC

Capital	Monto	%	Costo de capital
Deuda Activos Fijos	75,000	43%	20.54%
Capital propio	100,527	57%	14.20%
	175,527	100%	
Costo promedio ponderado capital (WACC)	14.32%		

Para hallar WACC se ajustó la tasa de financiamiento de 19.26 % con la inflación de la fecha que ascendía a 1.07% (El Peruano 1 setiembre 2018), obteniéndose una tasa de financiamiento real de 20.54 %, con la cual se calculó el WACC obteniéndose un valor de 14.32 %. (ver Tabla 68)

8.3. Presupuestos Base

8.3.1. Presupuesto de ventas

Para determinar el presupuesto de ventas se ha considerado la información dada por los expertos en el rubro que han administrado y empezado negocios similares y en donde se resalta que al menos los dos primeros meses son los de

aprendizaje y de menor ventas en el año, elevándose este porcentaje conforme avanzan los meses.

Para estimar las ventas primero se determinó el mercado objetivo, considerando a la población de los NSE A, B y C del distrito de Miraflores, así como la población flotante.

La frecuencia de visitas se halló promediando las respuestas de los encuestados de la investigación cuantitativa sobre frecuencia de asistencia a cafeterías.

El ticket promedio de consumo por cada persona del mercado objetivo ha sido determinado de acuerdo al promedio de los resultados obtenidos en la encuesta (S/. 20), pero existiendo aun un bajo porcentaje de personas que no está de acuerdo a pagar este monto fue ajustado a S/. 19.00.

La participación en el mercado se determinó considerando la investigación de mercado respecto a la asistencia a determinadas cafeterías en el área del distrito de Miraflores. Se evaluaron las respuestas y se consideró el porcentaje de aquella cafetería que reúne características similares al proyecto de negocio presentado, así como su proximidad al establecimiento propio, como son Caficulto y Café 21.

Tabla 69
Presupuesto de ventas

Descripción	Año 01	Año 02	Año 03	Año 04	Año 05
Total venta anual sin IGV	479,297	532,876	592,355	658,343	731,506
IGV	86,273	95,918	106,624	118,502	131,671
Total venta anual con IGV	565,570	628,793	698,979	776,845	863,177

El pronóstico de ventas anual ha sido calculado multiplicando la cantidad de personas que visiten la cafetería por el ticket promedio de consumo de cada uno de ellos.

8.3.2. Presupuesto de costos de producción

Para realizar el presupuesto de costos de producción se ha considerado los costos y gastos de fabricación: materiales directos, materiales indirectos y mano de obra directa.

Materiales directos

Está conformada de 2 partes, la materia prima que sirve para la elaboración de las bebidas y sándwich en la misma cafetería, así como de aquellos productos que se adquieren para ofrecer en el local y que son producidos por la empresa Dulces de Mama, de acuerdo a la relación de productos y precios. (Ver Tabla 70)

Tabla 70
Materiales Directos

Descripción	Año 01	Año 02	Año 03	Año 04	Año 05
Costo de Materia Prima	120,074	133,497	148,398	164,930	183,258
IGV	21,613	24,029	26,712	29,687	32,987
Costo de Materia Prima con IGV	141,688	157,527	175,110	194,617	216,245

Materiales indirectos

Estos materiales están conformados por aquellos que constituyen parte del producto final que es servido al consumidor como son las cajas, vasos descartables y empaques diversos. (Ver Tabla 71)

Tabla 71
Materiales Indirectos de Fabricación

Descripción	Año 01	Año 02	Año 03	Año 04	Año 05
Costo material consumo sin IGV	3,532	3,926	4,365	4,851	5,390
Utensilios sin IGV	0	345	345	345	345
Total sin IGV	3,532	4,271	4,710	5,196	5,735
IGV	636	769	848	935	1,032
Total S/.	4,167	5,040	5,557	6,131	6,767

Mano de obra directa

La mano de obra directa está conformada por los salarios de los colaboradores que participan directamente en la elaboración de los productos que se sirven en la cafetería, estos son el cocinero y su ayudante, así como los baristas y el personal que atiende a los clientes, incrementando la cantidad de personal de meseros a partir del tercer año de operación. (Ver Tabla 72).

Tabla 72
Costo de la Mano de Obra Directa

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
MOD	111,584	111,584	138,821	138,821	138,821
Total S/.	111,584	111,584	138,821	138,821	138,821

8.3.3. Presupuesto de compras

Para determinar el presupuesto de compras se ha considerado los costos fijos y variables para la preparación de los productos, en proporción a la demanda que se ha proyectado. (Ver Tabla 73)

Tabla 73
Presupuesto de compras

Descripción	Año 01	Año 02	Año 03	Año 04	Año 05
Costo de Materia Prima	141,688	157,527	175,110	194,617	216,245
Otros insumos (vasos, cajas, bolsas, reposición utensilios)	4,167	5,040	5,557	6,131	6,767
Total S/. con IGV	145,855	162,160	180,260	200,341	222,605

8.3.4. Presupuesto de costo de ventas

Para en el presupuesto de costo de ventas se consideró los costos indirectos del servicio. (Ver Tabla 74)

Tabla 74
Costo indirecto del servicio

Conceptos	Costo mensual (sin IGV)	Costo anual (sin IGV)	IGV	Costo anual con IGV
Servicio de teléfono - internet	245	2,940	529	3,469
Servicios públicos	744	8,928	1,607	10,535
Arbitrios municipales	150	1,800		1,800
Uniformes	149	1,790		1,790
Alquiler de local	10,500	126,000		126,000
Útiles de escritorio	156	1,872	337	2,209
Útiles aseo, limpieza	235	2,820	508	3,328
Total S/.	12,179	146,150	2,981	149,131

8.3.5. Presupuesto de personal administrativo

Para el cálculo del presupuesto de personal administrativo, se ha considerado la planilla administrativa del personal que se va a encargar de administrar el local, así como del contador. (Ver Tabla 75)

8.4. Presupuestos de Resultados

8.4.1. Estado de ganancias y pérdidas proyectado

Este estado muestra el resumen de la situación financiera de la empresa durante un periodo establecido, el periodo de evaluación puede ser mensual, trimestral o anual.

En la Tabla 78 y 79 se observa que la utilidad durante el periodo de estudio de mercado es positiva, y esto debido a que existe un potencial de crecimiento para el negocio.

Tabla 78

Estado de Ganancias y Pérdidas (Sin Incluir Gastos Financieros)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	479,297	532,876	592,355	658,343	731,506
Costo de ventas	-248,385	-262,547	-305,123	-322,141	-340,770
(-) Material directo	-120,074	-133,497	-148,398	-164,930	-183,258
(-) Mano de obra directa	-111,584	-111,584	-138,821	-138,821	-138,821
(-) CIS	-16,726	-17,466	-17,904	-18,390	-18,690
Utilidad bruta	230,912	270,329	287,232	336,202	390,736
Gastos operativos	-187,131	-187,131	-187,131	-187,131	-186,653
EBIT o utilidad operativa	43,781	83,197	100,100.03	149,071	204,084
(-) Impuestos	-4,378	-12,697	-17,683	-32,130	-48,358
Utilidad neta	39,403	70,500	82,417	116,941	155,725

Tabla 79

Estado de Ganancias y Pérdidas (Incluyendo Gastos Financieros)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	479,297	532,876	592,355	658,343	731,506
Costo de ventas	-248,385	-262,547	-305,123	-322,141	-340,770
(-) Material directo	-120,074	-133,497	-148,398	-164,930	-183,258
(-) Mano de obra directa	-111,584	-111,584	-138,821	-138,821	-138,821
(-) CIS	-16,726	-17,466	-17,904	-18,390	-18,690
Utilidad bruta	230,912	270,329	287,232	336,202	390,736
Gastos operativos	-187,131	-187,131	-187,131	-187,131	-186,653
EBIT o utilidad operativa	43,781	83,197	100,100	149,071	204,084
Gastos financieros	-12,502	-10,533	-8,184	-5,383	-2,042
Utilidad antes impuestos	31,278	72,664	91,916	143,688	202,042
Impuestos	-3,128	-9,590	-15,269	-30,542	-47,756
Utilidad neta	28,151	63,075	76,647	113,146	154,286
Escudo fiscal	1,250	3,107	2,414	1,588	602

8.4.2. Balance proyectado

El balance general proyectado es el resumen de la situación financiera en un específico momento. Se considera la amortización entre los activos (corrientes y no corrientes) del negocio contra el financiamiento (deuda) que puede resultar en deuda o préstamo (aporte de los socios). (Gitman & Zutter, 2012).

En la Tabla 80 se observa el crecimiento del activo corriente generado por la caja.

Tabla 80
Balance Proyectado

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo corriente						
Caja		46,871	106,701	177,126	280,558	534,568
Capital de trabajo	46,236	51,404	57,142	63,507	70,565	
Crédito Fiscal (IGV)	19,426	0	0			
Total activo corriente	65,662	98,275	163,842	240,633	351,123	534,568
Activo no corriente						
Activo tangible	77,152	77,152	77,152	77,152	77,152	
(-) Depreciación acumulada		8,146	16,292	24,438	32,584	
Activo intangible y pre-operativos	32,714	32,714	32,714	32,714	32,714	32,714
(-) Amortización acumulada		6,543	13,085	19,628	26,171	32,714
Total activo no corriente	109,865	95,176	80,488	65,799	51,110	0
Total activos	175,527	193,451	244,330	306,432	402,232	534,568
Pasivos						
Deuda	75,000	64,774	52,578	38,033	20,687	
Total pasivos	75,000	64,774	52,578	38,033	20,687	0
Patrimonio						
Capital	100,527	100,527	100,527	100,527	100,527	100,527
Utilidad acumulada			28,151	91,225	167,872	281,019
Utilidad del ejercicio		28,151	63,075	76,647	113,146	154,286
Pérdida neta por activos fijos						-1,263
Total patrimonio	100,527	128,677	191,752	268,399	381,546	534,568
Total pasivos y patrimonio	175,527	193,451	244,330	306,432	402,232	534,568

8.4.3. Flujo de caja proyectado

El estado de flujo de caja muestra el resumen de los flujos de efectivo durante un periodo de tiempo determinado, y hace la diferencia entre los flujos operativos, inversión y financieros de la empresa. (Gitman & Zutter, 2012).

- *Flujo de caja operativo*: La Tabla 81 detalla los ingresos y egresos de la empresa en un periodo de tiempo y muestra sus variaciones.

Tabla 81
Flujo de Caja Operativo Proyectado

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	565,570	628,793	698,979	776,845	863,177	
(-) Material directo	-141,688	-157,527	-175,110	-194,617	-216,245	
(-) Mano de obra directa	-111,584	-111,584	-138,821	-138,821	-138,821	
(-) CIS	-9,439	-10,312	-10,829	-11,403	-12,039	
(-) Gastos operativos	-184,750	-184,750	-184,750	-184,750	-184,750	
(-) Impuesto a la renta	-4,378	-12,697	-17,683	-32,130	-48,358	
(-) IGV por pagar	-40,213	-66,735	-74,680	-83,494	-99,630	
Flujo de caja operativo	73,518	85,189	97,106	131,630	163,333	

- *Flujo de capital*: La Tabla 82 detalla las inversiones que el proyecto necesita en activos (tangibles e intangibles) y capital de trabajo. Los montos obtenidos son restados del flujo operativo para obtener el flujo económico.

Tabla 82
Flujo de Capital

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(-) Inversión activos fijos	-91,039					
(-) Inversión activos intangibles	-4,603					
(-) Inversión gastos pre-operativos	-33,650					
(-) Inversión capital de trabajo	-46,236	-5,168	-5,738	-6,366	-7,058	
(+) Valor de desecho activos fijos						42,239
(+) Valor de recupero kw						70,565
Flujo de capital o inversión	-175,527	-5,168	-5,738	-6,366	-7,058	112,804
Flujo de caja económico	-175,527	68,349	79,451	90,740	124,572	276,137

- Flujo de servicio de la deuda: La Tabla 83 resumen la inversión financiera (deuda) amortización, interés y escudo fiscal. Los resultados son sumados al flujo de caja económico obteniendo el flujo de caja financiero.

Tabla 83
Flujo de Servicio de la Deuda

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Préstamo	75,000					
(-) Cuotas		-22,729	-22,729	-22,729	-22,729	-22,729
(+) Escudo fiscal		1,250	3,107	2,414	1,588	602
Flujo de servicio de la deuda	75,000	-21,478	-19,621	-20,314	-21,141	-22,126
Flujo de caja financiero	-100,527	46,871	59,830	70,426	103,431	254,011

- Liquidación de IGV: En la Tabla 84 se muestra la liquidación del IGV del proyecto.

Tabla 84
Liquidación de IGV

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
IGV ingresos		86,273	95,918	106,624	118,502	131,671
IGV valor desecho activos fijos						6,363
(-) IGV material directo		-21,613	-24,029	-26,712	-29,687	-32,987
(-) IGV CIS		-1,440	-1,573	-1,652	-1,739	-1,836
(-) IGV gastos operativos		-3,581	-3,581	-3,581	-3,581	-3,581
(-) IGV inversión activos fijos	-13,887					
(-) IGV inversión activos intangibles	-406					
(-) IGV gastos pre-operativos	-5,133					
IGV neto	-19,426	59,640	66,735	74,680	83,494	99,630
pago de IGV (Estado)	0	-40,213	-66,735	-74,680	-83,494	-99,630

Capítulo IX: Evaluación Económico Financiera

9.1. Evaluación Financiera

Según Sapag (2011), la inversión es lo que se usa en el presente, y la cantidad que se toma de los flujos de caja en el transcurrir del tiempo, es el retorno que considera dicha recompensa. El uso de los flujos considera una tasa de interés que reemplaza al equivalente de dos sumas de dinero en dos periodos diferentes.

La finalidad de reducir los flujos de caja futuros en el tiempo es determinar si la inversión de los accionistas dará mayor beneficio a los accionistas que el uso alternativo del mismo monto requerido por el proyecto. Los principales indicadores que se usan para esta evaluación financiera son el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR).

9.1.1. Tasa interna de retorno TIR

Según Sapag (2011), la TIR evalúa el proyecto en base a una sola tasa de rendimiento por periodo, donde la rentabilidad actual es similar a los bonos expresados en moneda actual. Es la tasa de interés que ofrece una inversión, porcentaje de beneficio o pérdida que tendrá una inversión para las cantidades que no se han retirado del proyecto.

Fórmula para cálculo de TIR

$$\sum_{t=1}^n \frac{BN_t}{(1+r)^t} - I_0 = 0$$

Donde:

BNt: Flujos de dinero en cada periodo de tiempo

Io: Inversión en el momento inicial

n: Números de periodos de tiempo

R: Tasa interna de retorno

Para el presente plan de negocio se calculó la Tasa Interna de Retorno Económica (TIRE), en este cálculo no se consideró la deuda, por lo que el financiamiento es totalmente capital propio de los accionistas. También se halló la Tasa Interna de Retorno Financiero (TIRF) considerando el pago por servicio de deuda. (Ver Tabla 85 y 86)

Tabla 85
Tasa Interna de Retorno Económico (TIRE)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DE CAJA ECONOMICO	-175,527	68,349	79,451	90,740	124,572	276,137
WACC	14.32%					
TIR Económica	47.93%					

Tabla 86
Tasa Interna de Retorno Financiero (TIRF)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	-100,527	46,871	59,830	70,426	103,431	254,011
COK	14.20%					
TIR financiera	65.15%					

Se puede observar que la TIRE (47.93%) es mayor al WACC (14.32%), además la TIRF (65.15%) es mayor al COK (14.20%), por lo tanto, se deduce que el proyecto es viable y se debe aceptar.

9.1.2. Valor actual neto VAN

Según Sapag (2011), un proyecto debe ser aceptado si el valor actual neto (VAN) es igual o superior a cero, siendo la diferencia entre todos sus ingresos y egresos expresados en moneda actual.

Fórmula para cálculo de VAN:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{BN_t}{(1+i)^t} - I_0$$

En la Tabla 87 y 88 se observa que el indicador VAN económico (VANE) y VAN financiero (VANF) son mayores a cero, por lo tanto, concluye que el proyecto es viable y debe aceptarse.

Tabla 87

Valor Actual Neto Económico (VANE)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DE CAJA ECONOMICO	-175,527	68,349	79,451	90,740	124,572	276,137
WACC	14.32%					
VAN Económico	220,182.96					

Tabla 88

Valor Actual Neto Financiero (VANF)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	-100,527	46,871	59,830	70,426	103,431	254,011
COK	14.20%					
VAN Financiero	225,300.66					

9.1.3. Rentabilidad del patrimonio ROE

El ROE es un indicador que muestra la rentabilidad obtenida sobre la inversión de los accionistas. El ROE indicará cuál es la rentabilidad del patrimonio neto de la inversión en el proyecto de cafetería, calculando el rendimiento de los capitales que aportaron los socios. Se calcula con la siguiente formula:

$$\text{Rentabilidad Patrimonial} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$$

Tabla 89
ROE

Indicador	Año 01	Año 02	Año 03	Año 04	Año 05
Utilidad neta	28,151	63,075	76,647	113,146	154,286
Patrimonio	100,527	128,677	191,752	268,399	381,546
ROE	28%	49%	40%	42%	40%

En la Tabla 89 se observa que el proyecto retorna una rentabilidad sobre el patrimonio entregado a los accionistas en el periodo de operación de la cafetería de 5 años. De todo lo que se tiene invertido en la empresa que tanto ha retornado al final de los años.

9.1.4. Ratios

El análisis de las razones financieras incluye métodos de cálculo e interpretación de razones financieras para analizar y supervisar el desempeño de la empresa. (Lawrence J. & Chad J, 2012.)

Tabla 90
Ratios

RATIOS		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Margen bruto	Utilidad bruta/Ventas	48%	51%	48%	51%	53%
Margen operativo	Utilidad operativa/Ventas	9%	16%	17%	23%	28%
Margen neto	Utilidad neta/Ventas	6%	12%	13%	17%	21%
ROA	Utilidad neta/Activos	16%	33%	31%	37%	38%
Cobertura de gastos financieros	Utilidad operativa/gastos financieros	3.5	7.9	12.2	27.7	100
Solvencia patrimonial	Pasivo total/Patrimonio	0.5	0.3	0.1	0.1	0

La Tabla 90 resume los siguientes resultados del proyecto:

- a) *Margen bruto*: se calcula relacionando la utilidad bruta entre las ventas, así observamos que esta utilidad se mantiene en crecimiento desde el primer año llegando hasta un 53 % en el quinto año.
- b) *Margen operativo*: determina el margen de beneficio de las ventas antes del pago de impuestos relacionando la utilidad operativa entre las ventas, en el caso del proyecto se obtiene un beneficio positivo que va incrementado cada año.
- c) *Margen neto*: determina el margen de beneficio de las ventas después del pago de impuestos y gastos financieros, relacionando la utilidad neta sobre las ventas, observando que el proyecto obtiene un beneficio positivo de 6% el primer año manteniendo un crecimiento constante hasta llegar al 23% en el quinto año.
- d) *ROA*: La rentabilidad del activo se calcula dividiendo la utilidad operativa después de impuestos entre los activos totales de la empresa y nos muestra la eficiencia en el uso de los activos, mostrando cual es la rentabilidad de la cafetería. En este sentido del proyecto se obtuvo un ROA positivo el primer año de 16 % sobre la inversión y se mantiene en crecimiento los siguientes años, indicándonos que el proyecto puede seguir generando rentabilidad con una menor inversión, obteniendo por cada sol invertido una rentabilidad de 16 % el

primer año, siendo esta rentabilidad positiva y va en crecimiento los demás años de operación del negocio.

- e) *Cobertura de gastos financieros*: muestra la capacidad que tiene la empresa para poder cubrir sus gastos financieros. Durante todo el periodo del proyecto de la cafetería se tiene la capacidad de poder cubrir los gastos financieros.
- f) *Solvencia patrimonial*: relaciona el pasivo total con el patrimonio, para el proyecto se observa que el primer año se obtiene un valor de 0.5 lo que significa que por cada sol aportado por los socios existe 0.5 de sol de los acreedores y este monto se va reduciendo año tras año lo que indica que la empresa es cada vez más rentable empleando menos nuestro patrimonio.

9.2. Análisis de Riesgo

Es la inhabilitación que puede llegar a presentar una empresa o individuo por no cumplir con sus obligaciones financieras en la medida que se endeuda, permite determinar el grado de riesgo que posee la empresa.

9.2.1. Análisis de punto de equilibrio

A través del análisis de punto de equilibrio se determina el punto en donde los ingresos totales recibidos se igualan con los costos producidos por la venta de los productos, en este punto no existe utilidad.

En la Tabla 91 se detalla el cálculo del punto de equilibrio con los costos totales de las ventas, costos fijos y variables que interviene en la producción.

Tabla 91
Punto de equilibrio

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas (en soles)	479,297	532,876	592,355	658,343	731,506
Ventas (en cantidades personas)	29,767	33,094	36,788	40,887	45,430
Precio de venta promedio	16.1	16.1	16.1	16.1	16.1
Material directo	120,074	133,497	148,398	164,930	183,258
Mano de obra directa	111,584	111,584	138,821	138,821	138,821
Costos variables	231,659	245,081	287,219	303,751	322,080
Costo variable unitario promedio	7.78	7.41	7.81	7.43	7.09
CIS	16,726	17,466	17,904	18,390	18,690
Gastos operativos	187,131	187,131	187,131	187,131	186,653
Costos fijos	203,857	204,597	205,035	205,522	205,343
Punto de equilibrio (en cantidad)	24,504	23,527	24,720	23,698	22,785
Punto de equilibrio (en soles)	394,561	378,829	398,032	381,576	366,878

Del análisis realizado para lograr obtener ganancias la cafetería debe cubrir 24,504 atenciones durante el primer año equivalente a S/.394,561.00 y 22,785 atenciones el quinto año con un monto de venta mínimo de S/. 366,878.

9.2.2. Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad del proyecto nos va a proporcionar información necesaria para la toma de decisiones acorde al grado de riesgo que se decida asumir.

Para la ejecución del análisis de sensibilidad se ha considerado las variables de ticket promedio y ventas anuales.

Tabla 92
Análisis de sensibilidad unidimensional para la variable ticket

Variable de entrada (Ticket por persona)		
	Normal	VANE = 0
Disminución máxima de precios		-13.52%
Máxima disminución de precio S/.	19	16.43
Variable de salida		
VANE	220,182.96	
TIRE	47.93%	14.19
WACC	14.32%	14.19

Tabla 93
Análisis de sensibilidad unidimensional para la variable número de visitas

Variable de entrada (cantidad anual de visitas)		
	Normal	VANE = 0
Disminución máxima de visitas		-55.10%
Máxima disminución de visitas anual-01	22.1	14.25
Variable de salida		
VANE	220182.96	
TIRE	47.93%	13.67%
WACC	14.32%	13.67%

En las Tablas 92 y 93 se evidencia que el ticket promedio de consumo puede disminuir hasta un máximo de 13.52 %, sin que esta disminución afecte el resultado positivo o a las otras variables del proyecto; así mismo la variable de número de visitas anual puede disminuir en el primer año hasta un 55.1 % sin afectar a las otras variables del proyecto.

9.2.3. Análisis de escenarios

Para el análisis se ha considerado los siguientes escenarios: a) pesimista, b) normal y c) optimista.

Para nuestro plan de negocio se tiene las siguientes consideraciones por cada escenario (ver Tabla 94)

- a) Escenario pesimista: se ha considerado una reducción del 10% en el monto de consumo, 10 % en la demanda, así como el incremento en 10 % del costo de la materia prima y 10% de los costos de la MOD.
- b) Escenario optimista: se ha considerado un incremento del 10% en el monto de consumo, así como el incremento en 10 % de la demanda.

Tabla 94
Análisis de escenarios

	Pesimista	Normal	Optimista
Variables de entrada			
Precios	-10%	0%	10%
Demanda	-10%	0%	10%
Costos materia prima	10%	0%	0%
Costos personal	10%	0%	0%
Variables de salida			
VANE	-182,379	220,183	521,271
TIRE	-10.82%	47.93%	97.73%
WACC	14.10%	14.32%	14.45%
Escenarios probables	10%	70%	20%
VAN económico esperadc	240,144		

En la Tabla 94 se puede apreciar que en un escenario pesimista el proyecto no sería rentable ya que esos valores generan un VANE negativo. En el escenario optimista el proyecto es rentable ya que genera un VANE positivo. Además se ha considerado la probabilidad de que cada escenario pueda ocurrir con porcentajes del 10% para el escenario pesimista, 70 % para el escenario normal y 20 % para el escenario optimista, observando que el promedio del VAN económico esperado resulta un valor positivo, confirmando la viabilidad del proyecto.

Conclusiones

1. A través del estudio de mercado se ha determinado que existe una alta demanda de consumo en el rubro de cafeterías, siendo el crecimiento del sector de bebidas de 1.26% en el primer trimestre del 2018.
2. El mercado estará dirigido a personas de los niveles socioeconómicos A, B, C, con edades entre 25 y 55 años, residentes del distrito de Miraflores así como a la población flotante de este distrito que trabajan, estudian o realizan alguna actividad.
3. Se determinó que los consumidores prefieren asistir a cafeterías con ambientes cómodos, que cuenten con una carta variada y ofrezcan productos saludables de fácil preparación, costos bajos (ticket promedio de S/. 19.00). La frecuencia de asistencia a una cafetería es en promedio de 22 veces al año, siendo los fines de semana los días con mayor asistencia.
4. La inversión para la puesta en marcha del proyecto está dado por un presupuesto de S/. 175,527.00 de los cuales el 57 % es de capital propio de los socios y el 43% corresponde al financiamiento bancario.
5. El proyecto presenta una viabilidad financiera con una TIRF de 65.15% y una VANF de S/. 225,300.66.

Recomendaciones

1. Emplear las redes sociales para mantener informados a los clientes acerca de la cafetería, sus productos y promociones.
2. Desarrollar estrategias para incrementar la demanda durante los meses de verano que son los que presentan menor estacionalidad.
3. De presentarse un incremento en la demanda se deberá evaluar la ampliación de las instalaciones o la implementación de un nuevo local.
4. Mantenerse actualizado sobre las nuevas tendencias en este rubro de negocio sobre alimentación saludable y preferencias sobre formas de preparación de café.
5. Implementar el presente plan de negocio ya que resultó financieramente viable y factible.

Referencias.

- Americaeconomia.pe (2012). *Perú: consumo per cápita de café en Lima crece y supera los 1,2 kilogramos*. Recuperado de <https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/peru-consumo-capita-de-cafe-en-lima-crece-y-supera-los-12-kilogramos>
- Baca, G. (2014). *Evaluación de proyectos*. Ciudad de México, México: Mac Graw Hill Interamericana Editores, Companies Inc.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México D.F., México: Mac Graw Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Conexión ESAN. (2015). Siete nuevas tendencias de los consumidores peruanos. Recuperado de <http://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/10/siete-nuevas-tendencias-de-los-consumidores-peruanos/>
- Excelencias.gourmet.com (2016). World Travel Awards Sudamérica 2016: Perú el Mejor Destino Culinario de la Región y Lima, Mejor Destino para Turismo de reuniones. Recuperado de <http://www.excelenciasgourmet.com/es/noticia/world-travel-awards-sudamerica-2016-peru-el-mejor-destino-culinario-de-la-region-y-lima-mejo>
- El Comercio.pe (2015) "*El Perú, Lima y Miraflores*", por Jorge Ruiz de Somocurcio". Recuperado de <https://elcomercio.pe/lima/peru-lima-miraflores-jorge-ruiz-somocurcio-242057-noticia/>
- Fred R. (2013), *Administración Estratégica*. Ciudad de México, México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Gitman L. & Zutter C. (2012). *Principios de Administración Financiera*. Ciudad de México, México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Gestion.pe (2013). *El sector gastronómico crece 7% a 8% anualmente*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/apega-sector-gastronomico-peruano-crece-7-8-anual-47505>

Instituto Nacional de estadística e Informática (INEI). (2016). *Análisis de la Estructura Empresarial de Lima Metropolitana*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1382/cap05.pdf

Instituto Nacional de estadística e Informática (INEI). (2016). *Informe Técnico No 03- Marzo 2018 [Gráfico]*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/03-informe-tecnico-n03-produccion-nacional-ene2018.pdf>

Kotler, P., & Keller, L. (2016). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación de México.

Kotler P. & Armstrong G. (2013) *Fundamentos de Marketing*. México D.F., México: Pearson Educación de México.

Krajewski L, Ritzman L. & Malhotra M. (2008). *Administración de Operaciones*. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Lambini, J. G. (2009). *Dirección de Marketing*. México DF.: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.

- Larepublica.pe (2017). 20 de los mejores cafés de Lima. Recuperado de <https://larepublica.pe/buenazo/1100433-20-de-los-mejores-cafes-de-lima>
- Manolo. (2016). Manolo, Recuperado de <http://www.manolochurros.com/cafeteria/>
- Mercadosyregiones.com (2018): Tendencias 2018 en consumo y marcas en Perú. Recuperado de <http://mercadosyregiones.com/2018/01/tendencias-2018-en-consumo-y-marcas-en-peru/>
- Michael, P. (2009). *Ser Competitivo*. Barcelona: Deusto S.A.
- Mim.gob.pe. (2009). Síntesis de la legislación laboral. Recuperado de <http://www.mimp.gob.pe/files/novedades/sintesis-legislacion-laboral.pdf>
- Peru21.pe (2018), Café peruano: Lima vive un boom de cafeterías y aquí te ayudamos a armar tu ruta. Recuperado de <https://peru21.pe/vida/cafe-peruano-lima-vive-boom-cafeterias-392932>
- Peru21.pe (2018), Expo Café: Perú ocupa los últimos lugares en consumo de café en la región. Recuperado de <https://peru21.pe/lima/expo-cafe-peru-ocupa-ultimos-lugares-consumo-cafe-region-380846>
- Sapag, N. (2011). *Proyectos de inversión Formulación y evaluación*. Pearson Educación de Chile S.A.
- Sapag N., Sapag R. & Sapag J. (2014). *Preparación y Evaluación de Proyectos*, México: Mac Graw Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V
- Stickney, C., Weil R., Schipper K., Francis J. & Avolio B.(2015). *Contabilidad Financiera*. Cengage Learning.

SUNAT. (2016). *Formalización de negocios*.

Thompson. A., Strickland III A., Jane A., Sutton C. Peteraf M. & Gamble J (2018),
Administración Estratégica. México D.F., México: Mac Graw Hill Interamericana
Editores, S.A. de C.V.

- Inei.gob.pe (2018), Informe Técnico – Producción Nacional. Recuperado de
[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/03-informe-tecnico-n03_produccion-nacional-ene2018.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/03-informe-tecnico-n03-produccion-nacional-ene2018.pdf)

Anexos

Anexo 1: Ficha de Focus Group

A. Fase de presentación

Buenas tardes, ante todo me gustaría darles la bienvenida a este focus group y agradecerles por haber aceptado participar y ayudarnos con nuestra investigación.

Permítanme explicarles rápidamente que es un focus group, se trata de una reunión, no estructurada donde los participantes son libres de dar las opiniones que crean conveniente acerca del tema que se plantea a través de preguntas que yo les voy a hacer.

Mi nombre es José Navarro y seré el moderador de esta sesión, me acompañan Shayury Ramírez quien forma parte del grupo de investigación.

La reunión durará aproximadamente 90 minutos, en los cuales vamos a discutir acerca de una idea de negocio que es la creación de una cafetería tipo café shop, que su principal característica es que tendrá productos hechos con insumos peruanos y lo que queremos de ustedes son sus opiniones, experiencias y recomendaciones sobre el tema mencionado.

Antes de iniciar la reunión y con la finalidad de que esta se lleve de la mejor manera y en forma ordenada es necesario que consideremos las siguientes reglas:

- a. Deben escuchar lo que dicen todos, no hay respuestas correctas, solo sus opiniones, debiendo hablar una persona a la vez.
- b. Para tener más atención en lo que dicen los participantes y no distraerse tomando notas, la sesión será grabada con cámaras de video y audio.
- c. No hagan preguntas, porque lo importante es lo que piensan y sienten ustedes.

- d. No tengan miedo de expresar lo que sienten o piensan así sea diferente su opinión a la de los demás, no se trata de que todos se pongan de acuerdo en algo, a menos que sea en realidad así.
- e. Quisiera saber si entendieron las reglas o si tienen alguna pregunta al respecto.

B. Fase de calentamiento

- Es importante que sepan que la información que nos den se manejará de forma confidencial únicamente para fines académicos, pueden contestar con tranquilidad y sean sinceros en sus respuestas y opiniones.
- Ahora nos presentaremos, cada uno dirá su nombre y en qué distrito residen actualmente.

C. Listado de preguntas

Primero vamos a hacer una serie de preguntas de aspecto general orientadas a sus preferencias, costumbres y otros aspectos relacionados a su comportamiento a la hora de salir a algún sitio a comer o tomar algo, posteriormente las preguntas estarán orientadas hacia conocer sus opiniones acerca de la propuesta de negocio que estamos presentando.

Lugares de salida

¿Salir a comer es una actividad cotidiana, cuantas veces lo realiza durante un mes y con quienes suele salir?

- 1) Marque usted los días, el horario y la frecuencia en la que usted acudiría a nuestra cafetería:

	Lunes	Martes	Miercoles	Jueves	Viernes	Sabado	Domingo
Mañana							
Tarde							
Noche							

- 2) Cuál es el motivo por el que asistiría a nuestra cafetería? (tomar café, disfrutar el momento, conversar, trabajar, estudiar, relajarse, otros?)
- 3) ¿Cuáles son las cafeterías a las que prefiere asistir y cuál es su opinión acerca de ellas?
- 4) ¿Cómo es que llegan o por qué medios se enteran de los sitios a dónde salen?
- 5) En que distritos se encuentran las cafeterías a las que suelen asistir?
- 6) Qué opina del nombre Café Shop como nombre de nuestra cafetería. Por favor elija un puntaje del 1 al 5; en donde 1 = no me agrada, 2 = me agrada poco, 3 = me es indiferente, 4 = me agrada un poco y 5 = me agrada mucho.

Tipos de cafeterías

- 1) ¿Qué aspectos considera usted al momento de elegir una cafetería?
- 2) ¿Es fácil para usted encontrar una cafetería que brinde el tipo de servicio y productos que espera?
- 3) ¿Qué considerarían ustedes que debe tener una cafetería para que le sean leales a ella, en otras palabras asistir frecuentemente siempre a la misma?
- 4) ¿Qué ambiente les gustaría encontrar en una cafetería?

Selección de productos

- 1) ¿Qué productos suele consumir en la cafetería a la que asiste?

- 2) ¿Qué le gusta de estos productos?
- 3) ¿Qué mejoraría de los productos que más consume en las cafeterías?
- 4) ¿Le gustaría conocer información de la procedencia de los productos que suelen consumir?
- 5) ¿Qué otras opciones le gustaría que existan en la cafetería de su preferencia?

Aspecto económico

- 1) ¿Cuánto dinero en promedio gastan cuando van a una cafetería?
- 2) ¿Cuánto tiempo permanecen en una cafetería y por qué (lo que se intenta averiguar es que si solo comprarían el café para llevar, si la infraestructura y atención es buena se quedarían más tiempo)?

Se procede a la degustación de los productos principales (No solo café sino otros bebestibles así como acompañamientos no líquidos)

Se pregunta abiertamente a la audiencia: ¿Conocen el termino Café Shop? Luego que los participantes dan sus respuestas en base a sus conocimientos se explica el significado del término Café Shop.

La propuesta de valor: Café peruano con productos de origen peruano.

Descripción de la propuesta: La propuesta de valor está basada en la creación de un Café – shop que brinde cafés orgánicos únicamente nacionales y otros productos de acompañamiento elaborados con insumos peruanos de alta calidad. Café-shop ofrece un café de alta calidad con acompañamientos tradicionales peruanos en un ambiente distendido en la que podrá disfrutar de tranquilidad y relajación.

- 1) ¿Conoce usted el café orgánico? ¿Cuál es su opinión acerca del café orgánico?
- 2) Si usted compra un café con qué le gustaría acompañarlo.

- 3) ¿Si el establecimiento es bueno y el servicio de calidad consideraría a nuestra cafetería como un lugar para acudir con mayor frecuencia en vez de las cadenas tradicionales de venta de cafés? Si/No ¿Por qué?
- 4) ¿Qué tipo de café le gustaría encontrar en nuestra cafetería?
- 5) ¿Qué otro tipo de bebidas quisiera encontrar en nuestra cafetería para usted?
- 6) ¿Le parece atractivo que nuestra cafetería tenga una ambientación y/o decoración acorde a nuestras tradiciones y cultura peruana? Si/No ¿Por qué?
- 7) Usted asistiría a una cafetería ubicada en el cruce de la avenida Diez Canseco y avenida Alcanfores en Miraflores? ¿Cuál sería el motivo por el que asistiría o no asistiría?
- 8) ¿A través de qué medio de comunicación le gustaría informarse acerca de nuestras cafeterías? (Diarios, revistas, radio, medios digitales)
- 9) ¿Cuáles son los medios de pago que usted quisiera encontrar en nuestra cafetería?

Señores quiero agradecerles por haber participado en este focus group, la información que hemos podido obtener de ustedes será de mucha utilidad para nuestro trabajo de investigación.

Anexo 2: Ficha técnica de entrevista a profundidad

Dueño de Cafetería

Buenos días, como le informamos anteriormente al solicitarle esta entrevista, somos un grupo de estudiantes de la MCE de la USIL, quienes estamos realizando un trabajo de investigación acerca de una idea de negocio que es, la creación de una cafetería tipo café shop, que su principal característica es que tendrá productos hechos con insumos peruanos y lo queremos que usted comparta con nosotros sus opiniones, experiencias y recomendaciones como dueño de un negocio similar.

- 1) ¿Cuál cree que será las tendencias o futuro de las cafeterías en Lima en el mediano plazo?
- 2) ¿Cuántos años tiene funcionando tu negocio?
- 3) ¿Siempre tuvo el mismo concepto de panadería, pastelería y café?
- 4) ¿Cuál es el tiempo promedio que permanecen los clientes?
- 5) ¿Cuál es el perfil de los clientes que asisten al local?
- 6) ¿Cuáles crees que son los principales motivos por los cuales los clientes asisten a su cafetería?
- 7) ¿Cómo logras la fidelidad de tus clientes?
- 8) ¿Cuáles son los de problemas más comunes que se generan con los clientes en las cafeterías?
- 9) Al ser un mercado en crecimiento ¿Cómo se podría manejar el problema de tener cafeterías que operen cercanas entre sí?
- 10) ¿Cómo deciden que productos de acompañamiento para el café se van a poner en venta y cuáles son los de mayor demanda?

- 11) El equipamiento empleado ¿Es nacional o extranjero? ¿Es renovado? y si es así ¿Cada cuánto tiempo lo hacen?
- 12) ¿Cómo seleccionan a los proveedores de sus insumos? ¿ustedes mismos hacen las compras o se las traen al local?
- 13) ¿Qué tipo de café emplean en tu negocio? Refiriéndome a si ¿Son nacionales o importados, orgánicos o no?
- 14) ¿Puede nombrar a 3 de las mejores cafeterías que conoce en Miraflores?

Quiero agradecerle el esfuerzo así como el tiempo que nos ha brindado para esta entrevista, además le comento que estamos entrevistando a otros expertos como son un barista y a la directora de la revista de gastronomía.

Barista

Buenos días, como le informamos anteriormente al solicitarle esta entrevista, somos un grupo de estudiantes de la MCE de la USIL, quienes estamos realizando un trabajo de investigación acerca de una idea de negocio que es, la creación de una cafetería tipo café shop, que su principal característica es que tendrá productos hechos con insumos peruanos y lo queremos que usted comparta con nosotros sus opiniones, experiencias y recomendaciones como experto en este tipo de negocio.

1. ¿Por qué eligió esta profesión?
2. De acuerdo a tu experiencia, ¿Cuáles son los tipos de cafés que prefiere el consumidor peruano?
3. ¿Cuál es el tiempo promedio que te demora hacer un café?
4. ¿Cuál es el secreto para preparar un café de calidad?
5. ¿Crees que los peruanos tenemos cultura del café?
6. ¿Cómo piensas que los peruanos valorizan un café, refiriéndonos a que es lo más importante a la hora de elegir un café: sabor, presentación, precio?
7. ¿Crees que el consumidor nacional de café conoce las características e importancia de un café orgánico?
8. ¿Qué marcas y tipos de café orgánico peruano recomendaría y porque?
9. Aparte del café ¿preparas otras bebidas a base de café?
10. ¿Cuál es su opinión acerca del modelo de negocio tipo Café Shop que se está proponiendo?
11. En su opinión ¿Cuáles serían los productos de acompañamiento recomendados para ofrecer en el Café Shop?

Queremos agradecerle por su tiempo y las respuestas que ha brindado a las interrogantes que le hemos hecho, así como a sus opiniones y recomendaciones que nos serán de mucha utilidad para continuar con el proyecto de negocio que estamos realizando.

Anexo 3: Ficha técnica de investigación cuantitativa

Encuesta

Buenos días, somos un grupo de estudiantes de la MCE de la USIL, quienes estamos realizando un trabajo de investigación acerca de una idea de negocio que es, la creación de una cafetería tipo café shop, que su principal característica es que tendrá productos hechos con insumos peruanos, para lo cual le agradeceremos completar la siguiente encuesta:

Fecha: _____

Nombre: _____

Distrito en el que vive: _____

Sexo: M (.....) F (.....)

¿En cuál de estas edades usted se encuentra?

- a. De 20 a 30 años
- b. De 30 a 40 años
- c. De 40 a 50 años
- d. De 50 a más años

i. ¿En qué tipo de vivienda reside usted?

- Departamento alquilado
- Departamento propio
- Casa alquilada
- Casa propia

ii. ¿Cuenta usted con movilidad propia?

- Si
- No

iii. ¿Con qué grado de instrucción cuenta usted?

- Estudios secundarios
- Técnico
- Superior
- Postgrado

iv. ¿Qué tipo de artefactos tiene usted en su domicilio? Puede marcar más de una alternativa.

- Celular
- Laptop
- Lavadora
- Secadora de ropa
- Refrigeradora
- Horno microondas
- Televisor
- Cámara filmadora
- DVD
- Otros: _____

1) ¿Consume Ud. café?

- Si
- No

2) ¿Con que frecuencia visita usted una cafetería en Miraflores?

- Una vez por semana
- Dos veces al mes
- Más de dos veces al mes
- Nunca

3) ¿Dónde suele consumir café con mayor frecuencia en Miraflores?

4) ¿Con cuántas personas asiste generalmente a la cafetería?

- Solo

- Con una persona
- Con dos personas
- Con más de dos personas

5) En la siguiente tabla marque con una “X” el nivel de importancia de los factores que usted considera al momento de escoger una cafetería.

Descripción	Sin importancia	De poca importancia	Moderadamente importante	Importante	Muy importante
Precio					
Calidad de café					
Promociones					
Lugar de moda y muy concurrido					
Ubicación del local					
Variedad de tipos de preparaciones de cafés peruanos					
Variedad de comida (acompañamientos)					
Calidad de la atención					
Infraestructura y decoración					

6) ¿Qué tipo de café prefiere cuando va a una cafetería? Puede marcar más de una alternativa

- Americano
- Espresso
- Capuccino
- Café cortado
- Mocca
- Frapuccino
- Otros: _____

7) ¿Qué días de la semana normalmente asiste a una cafetería y en que horario?

Horario	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Entre 07:00 a.m. y 11:00 a.m.							
Entre 11:00 a.m. y 19:00 p.m.							
De 19:00 p.m. en adelante							
Otro horario							

8) ¿Cuánto suele gastar en promedio por persona cuando va a una cafetería?

- Menos de S/. 20.00 nuevos soles
- Entre S/. 21.00 y S/. 40.00 nuevos soles
- Entre S/. 41.00 y S/. 60.00 nuevos soles
- Más de S/. 61.00 nuevos soles

9) Indique a cuál de las siguientes cafeterías de Miraflores asiste normalmente. Puede marcar más de una alternativa.

- Starbucks
- Buenas Vista Café
- Juan Valdez
- Manolo
- Mango
- La Mora
- San Antonio
- Café Verde
- Agora
- Café 21
- Dolce capriccio

- Ana Avellana Capriccio
- Maria Almenara
- Glotons
- Café café
- La tiendecita blanca
- Kulcafé
- Random
- Laritza

10) Si se encuentra en una cafetería y no desea consumir café ¿qué otro tipo de bebidas le gustaría encontrar?

11) ¿Cómo se entera de una cafetería o local que le interese asistir? (Puede marcar más de una alternativa)

- A través de familiares y/o amigos
- A través de publicidad escrita (revistas y periódicos)
- Por televisión
- A través de redes sociales
- Comentarios de boca a boca
- Otra forma (especifique): _____

12) En la escala del 1 al 5 donde 1 es lo que menos le gusta y 5 es lo que más le gusta del café que venden en la cafetería que normalmente asiste (menciónela).

Descripción	1	2	3	4	5
Precio					
Sabor					
Calidad					
Atención al cliente					

13) En la escala de 1 a 5 donde 1 es lo que menos les gusta y 5 es lo que más le gusta, indique de la siguiente relación de productos, los que le gustaría que se sirvan como acompañamientos en la cafetería.

Descripción	1	2	3	4	5
Torta					
Pies					
Sándwich					
Empanadas					
Galletas					
Mouse					
Cheesecake					
Cup cake					
Canapé					
Trufa					
Tequeño					
Pionono					
Otros					

14) ¿Qué otro tipo de bebida le gustaría encontrar en una cafetería como la propuesta?

- Jugos
- Infusiones
- Emolientes
- Agua
- Chocolate
- Energizantes
- Refrescos
- Gaseosa
- Otros

15) ¿Cuánto dinero por persona en promedio está dispuesto a gastar en nuestra cafetería?

- Menos de 20 soles
- De 20 a 30 soles
- De 31 a 40 soles
- Más de 41 soles

16) Le parece atractivo que nuestra cafetería tenga una ambientación y/o decoración acorde a nuestras tradiciones y cultura peruana?

- Si
- No

17) ¿Le pregunta ser cliente de nuestra cafetería la cual brinda solo cafés nacionales provenientes de todas las regiones del país, así como distintos complementos dulces y salados hechos con insumos características peruanos?

- Definitivamente si
- Probablemente si

- Indiferente
- Probablemente no
- Definitivamente no

18) ¿Le gustaría encontrar información en la cafetería sobre la procedencia y características de los productos que consume?

- Si
- No
- Tal vez

19) ¿Cuáles son los medios de pago que usted quisiera encontrar en nuestra cafetería?

- Efectivo
- Tarjeta de crédito

20) ¿En qué horarios le gustaría visitar nuestra cafetería y con qué frecuencia?

	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Entre 07:00 a.m. y 11:00 a.m.							
Entre 11:00 a.m. y 19:00 p.m.							
De 19:00 p.m. en adelante							

21) De los siguientes nombres propuestos, seleccione ¿cuál es el que le agrada más para el tipo de cafetería propuesto? En caso le desagrade los tres nombres propuestos, ¿cuál cree usted que podría ser el nombre ideal para este tipo de cafetería?

- Cafetería – Sabores Peruanos
- Cafetería – Miski Mijuna (rico sabores)
- Miski café (rico café)

- Aroma café del Perú

22) ¿Cuál es el rango de sus ingresos mensuales?

- De S/. 1,500.00 a S/. 3,000.00 nuevos soles
- De S/. 3,001.00 a S/. 4,500.00 nuevos soles
- De S/. 4,501.00 a S/. 6,000.00 nuevos soles
- De S/. 6,000.00 nuevos soles a más

MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO

Anexo 4: Resultado de la entrevista al administrador de cafetería

Nombre: Cecilia Carpio
Edad: 42 años
Nacionalidad Peruana
Ocupación Administradora
Profesión Administración y empresas

1) ¿Cuál cree que será las tendencias o futuro de las cafeterías en Lima en el mediano plazo?

Hoy en el mercado vas a encontrar distintos tipos de productos si hablas de una cafetería o de un restaurante más al paso. Lo que la gente busca actualmente es cuidarse, la onda más fit y comida saludable. De hecho la gente tiene menos tiempo para comer y las cafeterías son la opción, en lugar de un restaurante que te demanda más tiempo, la cafetería es más al paso de hecho la propuesta de las cafeterías es más ensaladas, una propuesta más saludable, se está bajando mucho el consumo del azúcar, la gente toma más agua de hecho lo que siempre van a buscar es tener postres, aunque pueda sonar un poco contrario la gente siempre va a buscar un postre, la gente lo asocia con el gustito que se dan en el día a día. Entonces es común encontrar restaurantes que vendan miles de ensaladas pero que no dejan de tener buenos postres, eso siempre está bien puesto el café tanto en invierno como en verano. Es uno de los productos más vendidos te van a ayudar a mantener el negocio, pero tiene que ser un grano café de calidad no un café instantáneo de lata que la gente que conoce odia; la gente te aprecia y te busca cuando le das un café de máquina de marca servido en un buen vaso para llevar o en una taza; eso es porque las bebidas, el agua, los jugos, son lo que más se empieza a mover en el mercado de las cafeterías no solo el café y el postre, sino la variedad que las personas buscan cuando entran, no solo buscan las ensalada y un vaso con agua buscan que le des opciones saludables y siempre lo van a completar, siempre van a buscar un complemento.

2) ¿Cuántos años tiene funcionando el negocio que administras?

Negocios de cafetería y restaurante de USIL, tienen un promedio de 12 años desde la inauguración de AMOS, estamos hablando del restaurante gourmet don Ignacio y probablemente 11 años la cafetería DI que es la cafetería que se asemeja al proyecto que tú estás haciendo.

3) ¿Siempre tuvo el mismo concepto de panadería, pastelería y/o café?

No puede ser siempre el mismo concepto, de hecho un restaurante no puede tener el mismo concepto, no puede vender lo mismo desde el día que vendió hasta 12 años después sería como un dinosaurio tienes que ajustarte a lo que te piden tus clientes, puede ser que tengas platos bandera con los que empezaste el día uno pero tiene que ir innovando, viendo lo que hace la competencia, lo que está de moda porque si no aburres y es posible que salgas del mercado, es como la ropa puedes tener buenas marcas de ropa pero no puedes vender lo mismo toda la vida, los tiempos cambian la gente tiene otro ritmo de vida, busca alimentarse de otra forma, ahora la gente sale a comer sola, antes la gente no salía a comer sola, ahora la gente tiene media hora para almorzar antes tenías 02 horas, seguramente entonces un negocio nunca puede permanecer estático en ningún rubro.

4) ¿Cuál es el tiempo promedio que permanecen los clientes?

En tiempos promedios yo si estoy casi en desacuerdo con la pregunta porque no importa cuánto tiempo permanezca una persona en una cafetería lo que importa es el ticket que te deje. Hay personas que piden para llevar y te pueden dejar un ticket de cafetería de 200 soles que es lo ideal porque no me ocupa mesa o que se pueda quedar 02 horas con su pc tomándose un café, el tiempo no es lo que me marca que un negocio sea exitoso a mi lo que me marca es el ticket que me pueda dejar un cliente. Obviamente el ticket depende de los

productos que tú tienes, si es una cafetería podría ser un ticket de 25 soles. Siempre lo ideal es venderle un producto que tenga un mejor costo, por ejemplo si cuesta 30 soles y el costo es de 10 es un muy buen costo y siempre con una bebida que es un entrenamiento que se le da a la fuerza de ventas que son los mozos, sino genero eso al menos como base si me hace ruido que la gente entre a mi cafetería y solo se compren una galleta, es como ser una bodega, por eso a mí no me marca el tiempo de permanencia, a mí marca el ticket que consume ese cliente.

5) ¿Cuál es el perfil de los clientes que asisten al local?

Por la ubicación que tengo y a quien pertenecen los negocios, el tipo de cliente es administrativo, profesores, muchos alumnos, familiares de alumnos y gente de la zona de la molina no estoy en un sitio comercial ni en un sitio residencial entonces es un poquito más difícil, sin embargo lo eventos que hacemos si se abre a un público más ejecutivo de empresas que tengo alrededor pero por lo general es el primer grupo que te comenté.

6) ¿Cuáles crees que son los principales motivos por los cuales los clientes asisten a su cafetería?

Vienen aquí porque están casi como todos los que estudian o trabajan en un sitio al costado de la cafetería es como probablemente no es el sitio preferido porque tengo más locales de otra marca alrededor o mejor más baratos pero por un tema de cercanía casi siempre es como el primer factor por él que se deciden en venir aquí, y en segundo la oferta de hecho hay muchos productos que se van relanzando o que se van promocionando; entonces te diría que es por cercanía y la oferta.

7) ¿Cómo logras la fidelidad de los clientes?

La fidelidad se logra con el servicio siempre y obviamente con la carta de productos, hace dos meses estamos haciendo encuestas con la finalidad de entender un poco más al cliente pero por lo general siempre tú tienes que lograr darle lo que el cliente realmente quiere y en el tiempo que está dispuesto a esperarte, no te puedes demorar en una cafetería en dar un servicio, en un restaurante o tipo gourmet si puedes, siempre y cuando el producto sea bueno, pero en una cafetería no puedes.

8) ¿Cuáles son los de problemas más comunes que se generan con los clientes en las cafeterías?

Los problemas siempre pueden ser que los clientes te buscan tener productos que tú no tienes en la carta y a veces es lo que quisieran en ese minuto, entonces por ahí siempre hay un cliente que te pide cosas que tú no ofreces, otro puede ser el tema de tiempo cuando te demoras en atenderlo, últimamente espacio, porque la cafetería está yendo bastante bien entonces me he quedado corta de mesas y tengo tiempos de espera, sobre todo a la hora de almuerzo y eso hace que al final se vayan o me pidan para llevar, si me piden para llevar perfecto, lo que no me gusta es que se vayan porque a veces tienen una hora de almuerzo y si los hago esperar 15 minutos hace que su comida sea demasiado ajustada, en realidad esos son como los 3.

9) Al ser un mercado en crecimiento ¿Cómo se podría manejar el problema de tener cafeterías que operen cercanas entre sí?

Tener cafeterías cerca no es un problema, eso es lo mejor que le puede pasar a todo el mundo, la competencia hace que seas una opción. A mi pasa a veces que al no tener competencia alrededor el cliente únicamente viene a mi local y si no tengo mesas como te comenté anteriormente se va a ir y que vuelva a la zona es complicado. Es como si tuvieras una cafetería en la Molina donde estoy yo y si no hay sitio te vas y te vas a un food court del

Jockey en donde siempre vas a ver un montón de gente porque hay bastante oferta. Entonces no es un problema tener competencia cerca para nada es lo mejor que le pueda pasar a cualquier negocio y como lo enfrentas: dando un mejor servicio, mejor producto, mejores opciones, te tienes que diferenciar, si no te diferencias no te elijen, tienes que dar algo que sea superior.

10) ¿Cómo deciden que productos de acompañamiento para el café se van a poner en venta y cuáles son los de mayor demanda?

En realidad yo pienso que el café es un complemento, ya si tu negocio está centrado en cafés no deberías tener productos complejos como platos de fondo que acompañen al café, lo recomendable son los sándwiches, postres, pastelería y como lo defines en realidad es dependiendo a quien te estás dirigiendo. Si te diriges a gente que lo mejor va en una onda de cuidarse, puede ser ensaladas, sándwiches light, si va a un público que no es de cuidarse obviamente te irías por pastelería, dependiente a quien te diriges y como te digo normalmente el café es un complemento en las cafeterías y no es solo café, sino jugos, etc., yo lo veo más como un complemento no como lo principal.

11) El equipamiento empleado ¿Es nacional o extranjero? ¿Es renovado? y si es así ¿Cada cuánto tiempo lo hacen?

Tenemos dos tipos de maquinaria, importada y nacional. Te diría que casi mitad y mitad, el problema es que la importada es un poquito más barata que la nacional pero los repuestos y el mantenimiento son elevados, entonces lo que están haciendo muchos ahora es comprarme maquinaria nacional con una buena garantía por lo menos de dos años y obviamente el mantenimiento y los repuestos son de más fácil adquisición y con menores costos, es lo que tenemos ahora, ese es el pro y contra de cada uno.

Los equipos no se renuevan cada año porque es maquinaria, contamos con equipos que tiene 12 años, como cámaras congeladoras que son importadas que tiene un tiempo de depreciación de 10 años. Pero hay equipos que ya se han depreciado y están fuera de uso y he optado por comprar maquinaria nacional.

12) ¿Cómo seleccionan a los proveedores de tus insumos? ¿Ustedes mismos hacen las compras o se las traen al local?

Normalmente efectúo una búsqueda o realizo una especie de licitación de los proveedores que más conozco y según la calidad, precio yo decido y pido que dentro del costo obviamente me pongan la entrega en los locales, pero si le exijo normas de higiene en la entrega, el tipo de vehículo, el personal calificado, yo tengo una persona que recibe la mercadería y que devuelve en caso no cumpla con lo que yo tengo pactado, pero en general no tengo muchos problemas con proveedores, pero si hay que exigir, y tienes que exigir que te traigan la mercadería y sean puntuales sobre todo.

13) ¿Qué tipo de café emplean en tu negocio? Refiriéndome a si ¿Son nacionales o importados, orgánicos o no?

Nosotros usamos marca Illy, de hecho hace poco renovamos contrato, no es proveedor nacional pero me ofrece muy buen producto y aparte me da merchandising y me ayuda en temas de publicidad. No solo es comprarle sino ver qué otras cosas te da un proveedor, desde capacitación, las máquinas, el mismo producto y sobre todo el tema de precio versus la competencia.

14) ¿Puede nombrar a 3 de las mejores cafeterías que conoce en Miraflores?

Miraflores tiene bastante oferta para mi ahorita Capricho que queda en dos de mayo, me gusta también Tanta, en realidad es como mi favorito que tengo en 28 de julio, también hay en Larcomar y buena una clásica San Antonio. A parte tienes otro tipo de cafés a lo mejor más orgánicos que podría ser Café Verde, La Bodeguita, Rau Café; hay mucha oferta de cafés en Miraflores.

Anexo 5: Resultado de la entrevista a barista

Nombre: Johanna Campos
Edad: 25 años
Nacionalidad: Peruana
Ocupación: Barista
Profesión: Barista

1. ¿Por qué eligió esta profesión?

Me enamoré del café, casi de inmediato y me gusto ver a otros baristas trabajar, hacer arte con el café.

2. De acuerdo a tu experiencia, ¿Cuáles son los tipos de cafés que prefiere el consumidor peruano?

Elespresso y capuccino.

3. ¿Cuál es el tiempo promedio que te demora hacer un café?

Dos minutos aproximadamente por taza de café.

4. ¿Cuál es el secreto para preparar un café de calidad?

Contar con productos de calidad. Yo estoy en contacto con proveedores de distintas regiones y siempre nos traen distintos granos para probarlos y así escogemos los mejores.

5. ¿Crees que los peruanos tenemos cultura del café?

No, pero están aprendiendo a tomar café. Se está creando una cultura de café importante, en parte gracias a las grandes franquicias como Starbucks o Café Valdez, que contagian ese buen gusto por tomar café.

6. ¿Cómo piensas que los peruanos valorizan un café, refiriéndonos a que es lo más importante a la hora de elegir un café: sabor, presentación, precio?

Creo que el sabor, luego la presentación y por último el precio.

7. ¿Crees que el consumidor nacional de café conoce las características e importancia de un café orgánico?

No, lo que si buscan son cosas saludables y creo que entienden que lo orgánico es saludable.

8. ¿Qué marcas y tipos de café peruano recomendaría y por qué?

Los cafés que uso son principalmente de Villa Rica en Pasco, San Ignacio en Cajamarca y de Quillabamba en Cusco.

9. Aparte del café ¿preparas otras bebidas a base de café?

No solo preparo café

10. ¿Cuál es su opinión acerca del modelo de negocio tipo Café Shop que se está proponiendo?

Es bueno, pero lo más importante es la calidad de los productos que ofrezcan a su público, la atención también es importante.

11. En su opinión ¿Cuáles serían los productos de acompañamiento recomendados para ofrecer en el cafetería?

Recomendaría solo disfrutar una taza de café máximo con una galleta, pero en general al público le gusta acompañarlo con algo dulce como las tortas o bien con sándwiches ligeros.

Anexo 6: Población flotante de Miraflores – Lima

El Perú, Lima y Miraflores", por Jorge Ruiz de Somocurcio

Son muy pocos los municipios y regiones que decidieron elaborar un plan de desarrollo como hoja de ruta para gobernar



Ad portas de culminar su primer año de gobierno, son muy pocos los municipios y regiones que decidieron elaborar un plan de desarrollo como hoja de ruta para gobernar. Uno de ellos es Miraflores.

Ganamos un concurso de estos planes con un impecable grupo profesional y estamos a mitad de camino de la implementación del plan: el diagnóstico está culminado y en proceso de validación.

Miraflores es un distrito aspiracional. Muchos quieren vivir en o como en Miraflores. Tiene un carisma especial, su traza urbana es la que mejor se conecta con el borde costero, tiene un tejido de calles arboladas y amigables, y sus servicios gastronómicos, culturales, de salud, comerciales y de seguridad son de lejos mejores que el promedio de Lima.

El 'boom' inmobiliario ha estado encandilado con Miraflores y ha depredado gran parte de su patrimonio para reemplazarlo por anodinos edificios contemporáneos. El distrito recibe una

población flotante de 250.000 personas todos los días, de las cuales 150.000 se quedan a trabajar en el distrito y las demás pasan por él. Es la segunda plaza hotelera de Lima y la primera plaza gastronómica. Larcomar recibe al año más visitas que Cusco. En el corto y mediano plazo se avecina un incremento significativo de edificios, comercio, hoteles y vivienda. ¿Está preparado el distrito? Esa interrogante se intenta descifrar con el plan y es válida para todos los distritos y la metrópoli. ¿Cómo resolver la demanda de un crecimiento que no se detiene? Y esto vale para Miraflores y, por supuesto, para Lima y el país.

Algunos análisis realizados nos indican que en los próximos cinco años el distrito podría recibir casi un millón de metros cuadrados de oficinas y aproximadamente 5.000 nuevos departamentos.

Esto implica una población flotante de 50.000 personas más y el requerimiento de casi 10 hectáreas adicionales de áreas verdes. ¿De dónde saldrán?

La ubicación costera estratégica de Miraflores origina que 94 líneas de transporte pasen por el distrito y casi la mitad de viajes se den con Magdalena, San Miguel o el Callao, Barranco y Chorrillos. La línea 3 del metro que pasará por Miraflores podría ser un alivio. Pero eso es a mediano plazo. ¿Y ahora?

Todo este nuevo estado del arte debe conducir a repensar el distrito y posiblemente prepararlo para un nuevo formato de usos mixtos. Estos deben agregar valor a la calidad residencial en un espacio con un nuevo tejido urbano que privilegie al peatón bajo. Asimismo, es indispensable convocar a la inversión privada.

También es necesario replantear la relación con los distritos vecinos y con la metrópoli. La validez de las propuestas de un plan urbano recae en que tenga sintonía con los vecinos, visión de futuro y capacidad de producir acuerdos.

En un país altamente urbanizado, si la mayoría de gobiernos locales formularan planes de desarrollo, las ciudades serían mejores lugares para vivir.

Anexo 7: Cotizaciones

COTIZACION N° 2017-0300000120

Empresa	
Atención	Shayury Ramírez Flores
E mail	shayury_1@hotmail.com
Teléfono	
Referencia	CAJA COMPUTARIZADA LED
Fecha	Lima, 23 de Marzo del 2017

Estimados Señores:

Por medio de la presente le saludamos y ponemos a su disposición la s

**PRECIOS CON DSCTOS!!
VALIDOS HASTA ESIE
31 DE MARZO**

Ítem	Cant	Descripción	P. Unit. \$ Dólares Americanos	Total N. \$ Dólares Americanos
1	01	IMPRESORA TICKETERA MATRICIAL MARCA: BIXOLON MODELO: SRP270 INTEFACE: USB 	US\$. 260.00	US\$. 260.00
2	01	GAVETA DE DINERO MARCA: BEMATECH MODELO: CD415 INTEFACE: RJ45 CONEXION A TICKETERA 	US\$. 90.00	US\$. 90.00
3	01	LECTOR DE CODIGO DE BARRAS MARCA: DATALOGIC MODELO: QW2120 INTEFACE: USB 	US\$. 150.00	US\$. 150.00
4	01	EQUIPO DE COMPUTO - COMPATIBLE ✓ PROCESADOR INTEL DUAL CORE 2.6 ✓ CASE ANTRYX CON FUENTE DE 350W, ✓ 320GB DISCO DURO, ✓ 4GB RAM, GRABADOR DVD + MONITOR LED 18.5" SAMSUNG 6 LG 	US\$. 380.00	US\$. 380.00
5	01	LICENCIA DE SOFTWARE DATASOFT (FACTURACION Y CONTROL ADMINISTRATIVO DE GESTION E INVENTARIO) INCLUYE: 01 LICENCIA ADICIONAL PARA TERMINAL DE CONSULTA (ADMINISTRACION) *UNICO PAGO Y NO CADUCABLE	US\$. 500.00	US\$. 500.00
		MONTO TOTAL		US\$.1,380.00
		MONTO TOTAL CON DSCTO! POR PAQUETE		<u>US\$.1,350.00</u>



SOLUCIONES Y SERVICIOS PARA PUNTOS DE VENTA

CAJAS COMPUTARIZADAS Y PUNTO DE VENTA

COTIZACION N° 2017-0300000

Empresa	
Atención	Shayury Ramirez flores
E mail	shayury_1@hotmail.com
Teléfono	
Referencia	Suministros para caja
Fecha	Lima, 23 de Marzo del 2017

Estimados Señores:

Por medio de la presente le saludamos y ponemos a su disposición la siguiente cotización:

Ítem	Cant	Modelo	Descripción	P. Unit S/ Soles	P. Total N. S/ Soles
1	03		CINTAS PARA IMPRESORA TICKETERA (Mínimo 3 unidades)	S/ 20.00	S/ 60.00
2	100		PAPEL CONTOMETRO AUTOCOPIATIVO ORIGINAL Y DOS COPIAS 76x75x3 (100 und. rollos)	S/ 3.80	S/ 380.00

CONDICIONES COMERCIALES:

Forma de pago : Adelantado

Validez de Oferta : 7 días

Los precios Incluyen el I.G.V.

En espera de vuestra grata orden de aceptación la que merecerá nuestra atención inmediata.

Atentamente,-

TELMO OJEDA
DATA SYSTEM SOLUTION PERU



INSTRUMENTOS Y SISTEMAS E.I.R.L.

Of. Lima: Jr. San Agustín 152 Surquillo Lima, Tel: /14-9872, /149873 Fax: /183689
 Of. Cusco: Av. Manco Capac 701-A Wanchaq Cusco, Tel: 84 253453 Telcfax: 84 263225,
 E mail: ventas@instrumentosysistemas.com, web: instrumentosysistemas.com

Cotización Nro. 10331

Señor(es) : SHAYURY SHAYURY
 Dirección :
 Contacto : SHAYURY SHAYURY
 Teléfono : 966364505

R.U.C. :

Fecha : 23/03/2017

E-mail : shayury_1@hotmail.com

Item	Código	Marca	Modelo	Descripción	Unid.	Cant.	Precio Uni.	Precio Total
1		QUALITY ESPRESSO	MFS002YWSC 41	MAQUINA DE CAFÉ ESPRESSO ELECT. 2GR. ARIETE F3. CAP. DE CALDERA 13L. RESISTENCIA: 3500W FUTURMAT F3 / MARCA: QUALITY ESPRESSO / MODELO: MFS092. INCLUYE: 01 MOLINO DE CAFÉ CON DEMAND Q10 + 01 KIT DE BARISTA + 01 FILTRO DE AGUA MARCA: BRITA.	UNI	1	8,210.00	8,210.00
2		QUALITY ESPRESSO	MQP0921H	MAQUINA DE CAFÉ ESPRESSO ELECT. AUTOMÁTICA NEXT 2 GR. CAP. CALDERA 11.5 L RESIST. 2600 W/ MARCA: QUALITY ESPRESSO/MODELO: MQP0921H. INCLUYE: 01 MOLINO DE CAFÉ GOURMET OD + 01 KIT DE BARISTA + 01 FILTRO DE AGUA MARCA: BRITA.	UNI	1	4,850.00	4,850.00
3		WOOL	TIIMIX 7	LICUADORA ENCAPSULADA, CAPACIDAD 2 LITROS, 30000RPM, 1300W. / MARCA:WOOL / MODELO: TIIMIX 7. INCLUYE: 01 VASO ADICIONAL	UNI	1	1,045.00	1,045.00
4	08305002	LINARI	LIMICOLA 1.4	VITRINA EXHIBIDORA REFRIGERACIÓN DINÁMICA VENTILADA, 03 FILAS ESTANTES DE CRISTAL, CRISTAL LLEVABLE / MARCA:LINARI / MODELO: LIMICOLA 1.4	UNI	1	8,790.00	8,790.00
5	9009002	ITV	GALANG 150	MAQUINA PARA HACER HILO INDUSTRIAL DE 140 KG/DIA, ALMACENAJE 75 KG. / MARCA:ITV / MODELO: GALANG 150 / PRST: , INCLUYE: 01 KIT DE FILTRO DE AGUA (SEDIMENTO Y CARBON ACTIVO)	UNI	1	4,700.00	4,700.00

SON: VEINTISIETE MIL QUINIENTOS NOVENTA CINCO Y 00/100 DÓLARES AMERICANOS

SUBTOTAL 23,385.59
 IGV 4,209.41