

PONTIFICA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERU

FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERÍA



**PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DEL PERÚ**

**ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD DE IMPLEMENTACIÓN DE
CAFETERÍA ESPECIALIZADA EN PRODUCTOS PERUANOS**

Tesis para optar el Título de ingeniero industrial

AUTOR

Marco Antonio Cabrera Cruzado

ASESOR

Eduardo Kieffer Begazo

Lima, noviembre del 2020

RESUMEN

En el presente proyecto se tiene como principal objetivo validar la viabilidad técnica y financiera de la prefactibilidad de la implementación de una cafetería especializada en productos peruanos en Lima - Perú. Los estudios realizados para la realización del proyecto son de Análisis Estratégico, de Mercado, Técnico, Legal-Organizacional y Financiero-Económico.

En el estudio de Análisis Estratégico, se investigó en profundidad los temas relacionados al Macroentorno y Microentorno del negocio, el análisis FODA y se determinaron los objetivos a perseguir por la empresa a constituirse. En el estudio de Mercado, se determinó las particularidades de la Oferta y Demanda del mercado objetivo del negocio, además de calcular la demanda insatisfecha del mismo y posteriormente, determinar la demanda del proyecto que deberá satisfacer en los cinco años del proyecto.

En el estudio Técnico, se analizaron las opciones de localización, se determinó los insumos requeridos para la elaboración de la carta del negocio, y mediante técnicas como el algoritmo de Francis se determinó la distribución del local, así como las dimensiones necesarias para cada área. En el estudio Legal-Organizacional, se determinó el tipo de sociedad que deberá tener la empresa, los tributos a pagar y los permisos y licencias necesarias para la operación. Además, se detalló los tipos de puestos para la empresa, así como la cantidad necesaria de personal.

Por último, en el estudio Financiero-Económico, se determinó el valor total de activos fijos que necesitaría la empresa, la cantidad de Capital de trabajo, la estructura de Financiamiento que seguirá el negocio; además, se estructuró la información general de este proyecto en reportes financieros como Presupuestos, Estado de Pérdidas y Ganancias, Balance General y Flujos de Caja. A partir de esto, en los Ratios financieros se logra determinar que el negocio resulta rentable de acuerdo a los datos documentados a lo largo de este estudio.



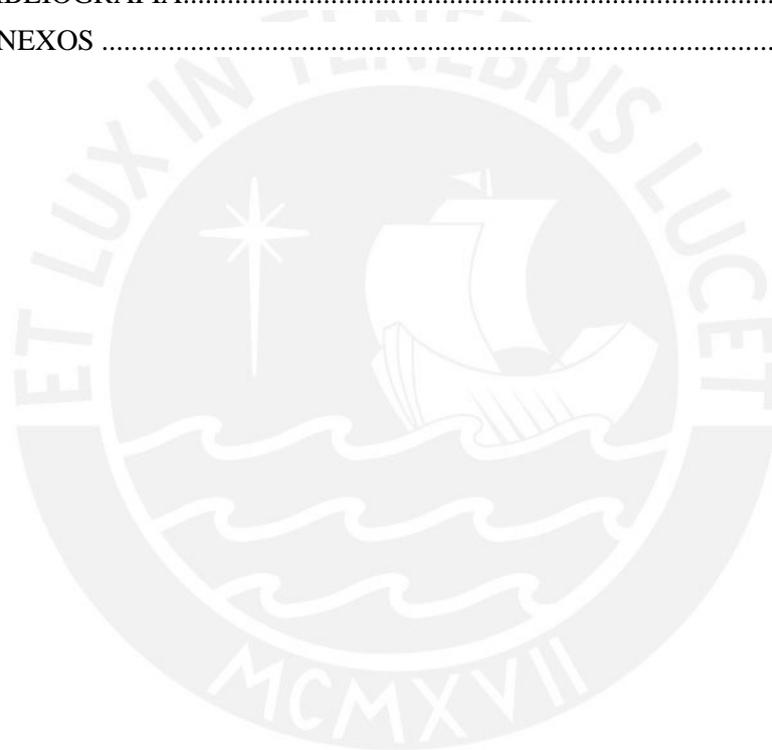
A mi madre María Cruzado, a mi padre César Cabrera, a mi hermano César Augusto y al amor de mi vida Alexandra Arellano, quienes me han apoyado toda mi vida en todo lo que he logrado realizar tanto personal como profesionalmente.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE TABLAS	vii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	ix
ÍNDICE DE ANEXOS	x
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: ANÁLISIS ESTRATÉGICO	2
1.1 Análisis del Macroentorno.....	2
1.1.1 Factor Político.....	2
1.1.2 Factor Económico	3
1.1.3 Factor Socio-cultural.....	6
1.1.4 Factor Legal	7
1.1.5 Factor Demográfico	8
1.1.6 Factor Medioambiental	11
1.2 Análisis del Microentorno.....	12
1.2.1 Las Cinco Fuerzas de Porter	12
1.3 Planeamiento Estratégico.....	17
1.3.1 Visión.....	17
1.3.2 Misión	17
1.3.3 Análisis FODA.....	18
1.3.4 Estrategia genérica	1
1.3.5 Objetivos Organizacionales	1
CAPÍTULO 2: ESTUDIO DE MERCADO	3
2.1. Aspectos generales.....	3
2.1.1 El Mercado.....	3
2.1.2 El consumidor.....	12
2.1.3 El Producto	14
2.2 Análisis de la demanda	17
2.2.1 Demanda histórica.....	17
2.2.2 Demanda proyectada	21
2.3. Análisis de la oferta	25
2.3.1. Análisis de la competencia	25
2.3.2. Oferta proyectada.....	26
2.4 Demanda del proyecto	28
2.4.1 Demanda Insatisfecha	28
2.4.2 Demanda para el Proyecto	28
2.5 Estrategia de Comercialización.....	29
2.5.1 Canales de Distribución.....	29
2.5.2 Promoción y Publicidad.....	30

2.5.3 Precios.....	31
CAPÍTULO 3: ESTUDIO TÉCNICO	36
3.1 Localización.....	36
3.1.1 Macrolocalización.....	36
3.1.2 Microlocalización	37
3.2 Tamaño de planta.....	39
3.3 Proceso Productivo	39
3.4 Características Físicas	43
3.4.1 Infraestructura.....	43
3.4.2 Maquinaria y equipos	48
3.4.3 Distribución de Planta.....	48
3.5 Requerimientos del proceso.....	51
3.5.1 Insumos	52
3.5.2 Materiales	54
3.5.3 Servicio de agua.....	56
3.5.4 Servicio de gas.....	56
3.5.5 Servicio de electricidad.....	56
3.5.6 Servicio de internet, telefonía y cable.....	57
3.5.7 Personal	57
3.6 Evaluación ambiental y social del proyecto.....	63
3.7 Cronograma de Implementación.....	63
CAPÍTULO 4: ESTUDIO LEGAL.....	67
4.1. Tipo de Sociedad.....	67
4.2. Constitución de la empresa	68
4.3. Tributos.....	69
4.3.1. Gobierno central y Gobierno local.....	69
4.3.2. Beneficios locales y compensaciones	70
4.4. Certificaciones y otros requisitos legales.....	71
CAPÍTULO 5: ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO	75
5.1. Inversiones	75
5.1.1. Inversión en activos fijos	75
5.1.2. Gastos operativos.....	79
5.1.3. Inversión en capital de trabajo.....	82
5.1.4. Cronograma de Inversiones	83
5.2. Financiamiento del proyecto.....	83
5.2.1. Estructura de capital	83
5.2.2. Costo de oportunidad del accionista	84
5.2.3. Costo ponderado de capital.....	85
5.3. Presupuestos.....	86

5.3.1. Presupuestos de ingresos	86
5.3.2. Presupuestos de egresos.....	86
5.4. Estados Financieros y Proyectados	87
5.4.1. Estado de Pérdidas y Ganancias	87
5.4.2. Balance General.....	89
5.4.3. Flujo de Caja Económico y Financiero.....	90
5.5. Punto de Equilibrio	92
5.6. Indicadores de Rentabilidad.....	93
5.7. Análisis de Sensibilidad.....	95
Conclusiones	97
Recomendaciones	99
CAPÍTULO 6: BIBLIOGRAFÍA.....	100
CAPÍTULO 7: ANEXOS	106



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Análisis cuantitativo de Fortalezas y Debilidades	20
Tabla 2: Análisis cuantitativo de Oportunidades y Amenazas.....	21
Tabla 4: Población peruana por regiones en el 2017	4
Tabla 5: Porcentaje de personas según zonas y NSE en Lima Metropolitana 2017	5
Tabla 7: Población histórica censada por región.....	17
Tabla 8: Población censada Lima del 2000 al 2015.....	18
Tabla 9: Población registrada en Lima Metropolitana entre 1940 y 2013	19
Tabla 10: Resultado de proyecciones de la demanda.....	20
Tabla 11: Población proyectada de Lima.....	21
Tabla 12: Población por distritos en Lima Metropolitana en 2017.....	22
Tabla 13: Cálculo de factor de población objetivo	23
Tabla 14: Cálculo de error en estimación de proyección	23
Tabla 15: Población objetivo del 2019 al 2023.....	24
Tabla 16: Cálculo del factor de resultado de encuestas	24
Tabla 17: Demanda anual proyectada del Año 1	24
Tabla 18: Demandas anuales proyectadas	25
Tabla 19: Oferta anual de los principales competidores	26
Tabla 20: Oferta histórica entre 2013 y 2017	27
Tabla 21: Resultado de proyecciones de la oferta.....	27
Tabla 22: Oferta proyectada del 2019 al 2023	27
Tabla 23: Demanda insatisfecha	28
Tabla 24: Detalle de la demanda del proyecto.....	29
Tabla 26: Altas de empresas según región en el año 2018	37
Tabla 27: Factores Objetivos y Subjetivos	38
Tabla 28: Matriz de Enfrentamiento	38
Tabla 29: Matriz de comparación de distritos.....	39
Tabla 30: Niveles de capacidad de la planta	48
Tabla 31: Áreas de la empresa	49
Tabla 32: Tabla relacional de actividades.....	49
Tabla 33: Datos y variables del método de Guerchet	50
Tabla 34: Áreas requeridas	51
Tabla 35: Cantidad total requerida de insumos por año.....	53
Tabla 36: Cálculo del porcentaje de stock de seguridad.....	54
Tabla 37: Cantidad de materiales de cortesía necesarios	54
Tabla 38: Lista de materiales necesarios por año.....	55
Tabla 39: Cantidad de agua necesaria por año.....	56
Tabla 40: Cantidad de gas necesario por año.....	56

Tabla 41: Cantidad de electricidad necesaria por año.....	57
Tabla 42: Cronograma de implementación del negocio	66
Tabla 43: Normas y resoluciones afectantes.....	71
Tabla 44: Costos del terreno	76
Tabla 45: Costos de Construcción y acondicionamiento	76
Tabla 46: Costo total de alquiler y construcción.....	76
Tabla 47: Activos Fijos Tangibles	77
Tabla 48: Activos Fijos Tangibles complementarios.....	78
Tabla 49: Activos Fijos Intangibles	78
Tabla 50: Depreciación de activos tangibles.....	78
Tabla 51: Amortización de activos intangibles.....	79
Tabla 52: Gastos en Publicidad y Marketing	79
Tabla 53: Gastos en Servicios.....	79
Tabla 54: Gastos en servicios terciarizados	80
Tabla 55: Gastos totales en Materia Prima	80
Tabla 56: Conceptos del régimen laboral	80
Tabla 57: Gastos en Mano de Obra Indirecta.....	81
Tabla 58: Gastos en Mano de Obra Directa.....	81
Tabla 59: Detalle del Capital de trabajo en Año 1	82
Tabla 60: Capital de Trabajo necesario para el 2019-2023.....	83
Tabla 61: Cronograma de inversiones	83
Tabla 62: Tabla resumen de mejores opciones de financiamiento.....	84
Tabla 63: Cronograma de pago de deuda de activos fijos	84
Tabla 64: Cronograma de pago de deuda de capital de trabajo	84
Tabla 65: Cronograma de pago de deuda total.....	84
Tabla 66: Valores del Costo de oportunidad de capital COK.....	85
Tabla 67: Valores para el cálculo del beta apalancado	85
Tabla 68: Valores para el cálculo del WACC.....	86
Tabla 69: Presupuesto de ingresos	86
Tabla 70: Presupuesto de Egresos.....	87
Tabla 71: Tabla de Crédito fiscal y pago de IGV	87
Tabla 72: Estado de Pérdidas y Ganancias	88
Tabla 73: Flujo de caja económico	91
Tabla 74: Flujo de caja financiero.....	91
Tabla 75: Cálculo de Punto de Equilibrio.....	92
Tabla 76: Ratios Financieros	93
Tabla 77: TIR y VPN Económico.....	95
Tabla 78: TIR y VPN Financiero.....	95
Tabla 79: Análisis de sensibilidad en base al gasto promedio por cliente	95

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Variación porcentual del PBI	4
Figura 2: Variación porcentual de la inflación.....	5
Figura 3: Evolución mensual de la actividad de Restaurantes 2017-2019.....	6
Figura 4: Población y tasa de crecimiento 1950-2050.....	9
Figura 5: Crecimiento de Niveles Socioeconómicos.....	10
Figura 6: Población según segmentos de edad	11
Figura 7: Porcentaje de población según nivel socioeconómico en el año 2017	5
Figura 8: Cantidad de efectivos policiales por.....	7
Figura 9: Densidad empresarial (por cada mil habitantes).....	8
Figura 10: Número de restaurantes en Lima Centro por distrito	9
Figura 11: Mapa de Jesús María en Lima Metropolitana	10
Figura 12: Evolución de la población limeña de 1940-2013	20
Figura 13: Apertura y clausura diaria de restaurantes en Lima Centro.....	26
Figura 14: Precios promedio de competidores - bebidas	32
Figura 15: Precios promedio de competidores - sándwiches.....	32
Figura 16: Precios promedio de competidores - postres	33
Figura 17: Preferencias de precio a pagar de los encuestados	34
Figura 18: Preferencias de precio a pagar de los encuestados	34
Figura 19: Preferencias de precio a pagar de los encuestados	35
Figura 20: Matriz de posicionamiento	35
Figura 21: Proceso Productivo.....	40
Figura 22: DAP de tomar pedido de cliente.....	42
Figura 23: DAP de preparar pedido de clientes	43
Figura 24: Organigrama de la empresa	58
Figura 25: Punto de Equilibrio en unidades.....	92
Figura 26: Punto de Equilibrio en unidades.....	93
Figura 27: TIR económico vs. TIR financiero.....	96

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO N°1. Ficha técnica de la encuesta.....	106
ANEXO N°2. Encuesta y Resultados	107
ANEXO N°3. Análisis de Demanda	117
ANEXO N°4. Análisis de Oferta	120
ANEXO N°5. Diagramas de Operaciones	122
ANEXO N°6. Detalle de Máquinas y Equipos	125
ANEXO N°7. Requerimientos del Proceso	131
ANEXO N°8. Distribución de Planta	144
ANEXO N°9. Cálculo de áreas.....	149
ANEXO N°10. Matriz IRA.....	152
ANEXO N°11. Requerimientos y funciones del personal	153
ANEXO N°12. Capital de Trabajo del Año 2 al Año 5	156
ANEXO N°13. Financiamiento del Proyecto	157
ANEXO N°14. Presupuestos	158
ANEXO N°15. Detalle de Balance General	159
ANEXO N°16. Detalle de TIR	160
ANEXO N°17. Detalle de Puntos de Venta.....	161
ANEXO N°18. Carta Pacha.....	166



PACHA

CAFETERÍA

¡Revalorizamos los insumos peruanos!



INTRODUCCIÓN

El sector de restaurantes y cafeterías dentro del mercado peruano ha venido teniendo un desarrollo importante para el crecimiento y dinamismo económico nacional. En octubre del 2019, la actividad de restaurantes en el Perú creció en 5.97 % respecto al mes anterior, registrándose 31 meses de comportamiento positivo¹. Este crecimiento por cerca de tres años consecutivos, refleja tanto lo importante de este sector empresarial para el consumidor nacional como lo atractivo de emprender o invertir en este mercado. Este fenómeno social-económico dentro del contexto peruano, se aglomera junto a los niveles de exigencia del cliente. La creciente ola de nuevas tecnologías convierte al consumidor peruano en un comprador más acucioso, puesta estas le permiten estar más informados, lo que genera nuevos hábitos de compra. La compra basada en lo que se investiga en internet, pues el 94% de los consumidores peruanos compran algún producto basado en la web; así mismo, el 80% de los consumidores ve videos online antes de la compra, afín al producto que ofrece la marca. El consumidor peruano es uno de los más exigentes en la región, esto se refleja en que el 73% de los clientes han cambiado entre distintas empresas ya que son más propensos a nuevas ofertas de productos².

A partir de lo mencionado anteriormente, se propone presentar un modelo de una cafetería de comercialización de productos peruanos en Lima Metropolitana. Para el desarrollo del negocio se enfocará en la preparación y venta de bebidas, sándwiches y postres de origen nacional y de gran preferencia por el consumidor peruano. La cafetería tendrá como principales pilares de su potencial éxito: buen servicio y diferenciación. El buen servicio aglomera la buena calidad de los alimentos y un excelente servicio al cliente tanto en la atención dentro del local comercial como en el servicio de reparto. La diferenciación tiene que ver con que los productos vendidos por la cafetería sean preferidos por el paladar peruano y, que, dentro del tiempo de desarrollo del negocio, las recetas vayan cambiando de acuerdo a las exigencias de los clientes y la creatividad de los cocineros. Así mismo, se tendrá un enfoque importante en el desarrollo de la marca, especialmente dentro de lo que es el mundo digital (web, redes sociales y más) para poder tener un buen posicionamiento del negocio frente a las competencias directas de este.

¹ *Perú Retail. Negocios de restaurantes crecieron 5.97% en octubre del 2019. Enero,2020*

² *El Peruano. Las nuevas tendencias del consumidor peruano. Octubre,2019*

CAPÍTULO 1: ANÁLISIS ESTRATÉGICO

En este capítulo, se ahondará en el estudio de los factores más importantes del macroentorno y microentorno, con el objetivo de definir claramente el marco contextual del proyecto. También, se estructurarán la misión y visión de la empresa, así como la matriz FODA para enfocar los objetivos y estrategias de la misma. El análisis estratégico de una organización también se realiza con el objetivo de determinar factores internos, factores externos, la visión y la misión que son conceptos que representen el contexto general en la que una empresa desarrolla sus operaciones.

1.1 Análisis del Macroentorno

El macroentorno engloba diferentes aspectos tales como el político, económico o social que concierne a la organización, con el objetivo de marcar el contexto externo en el que se desarrollará el proyecto en relación tanto con la sociedad como con el estado peruano.

1.1.1 Factor Político

Los factores políticos, que pueden afectar el proyecto en cuestión, son principalmente las medidas macroeconómicas impuestas desde el Ministerio de Economía y Finanzas, el cual, debido a la falta de institucionalidad en el país, cambia de representante en poco tiempo, perjudicando la continuidad de una política económica sólida.

Actualmente, el Perú se encuentra en un estado de incertidumbre política, esto debido a la reciente crisis del expresidente Kuczynski y su ya concretada renuncia a dicho cargo. Esto ha generado que Martín Vizcarra asuma por el resto del período como presidente, truncando parcialmente los avances en términos de crecimiento y estabilidad política-económica que venía elaborando su antecesor.

Cabe resaltar que dicha crisis producida, ha generado la mayor crisis política del país desde el año 2000, el cual merma la confianza de los empresarios y, por ende, las posibles inversiones, al momento de optar por nuestro país como una oportunidad de negocio.

Por otro lado, en el ámbito internacional, dos hechos resaltan: la Cumbre de las Américas en Lima, la cual abarca temas de interés entre la mayoría de países miembros para llegar a un marco de estabilidad comercial y diplomática afectando positivamente el desarrollo del país; y el ataque de la OTAN a Siria,

el cual ha generado una alta tensión mundial por una posible respuesta de Rusia hacia estos países de occidente, ocasionando incertidumbre en todas las naciones.

1.1.2 Factor Económico

Como parte del análisis del entorno económico actual, se evaluarán los principales indicadores del país y sus proyecciones, a fin de obtener el panorama presente y futuro en el cual se desarrollará el proyecto y evaluar si representa una oportunidad de desarrollo.

a. Producto Bruto Interno (PBI):

El PBI es el valor final de los bienes y servicios que hayan sido producidos durante un período y territorio específico. Puede ser calculado a partir de tres métodos, estos son el método de gasto, el método de la producción y el método del ingreso³.

En los últimos años, el PBI peruano ha mantenido un crecimiento constante, incrementando en 4% el 2018 y en 2.2% el 2019, según el BCRP (ver figura 1). Durante el 2019, se obtuvo un crecimiento de 2.2 por ciento, como principal resultado de los choques de oferta sobre la actividad primaria, el efecto político de los gobiernos subnacionales en la inversión pública, el contexto externo de desaceleración del crecimiento mundial, y la reducción de los términos de intercambio. Asimismo, las actividades no primarias se vieron afectadas por el dinamismo de la demanda interna, por parte del sector privado como público.⁴

Respecto a la evolución del PBI por el tipo de actividad económica, este fue favorable para las telecomunicaciones y otros servicios de información (5,6%), administración pública y defensa (4,9%), alojamiento y restaurantes (4,7%), servicios financieros, seguros y pensiones (4,5%), electricidad, gas y agua (3,9%), otros servicios (3,8%), servicios prestados a empresas (3,4%), agricultura, ganadería, caza y silvicultura (3,2%), comercio (3,0%), transporte, almacenamiento, correo y mensajería (2,3%). Por otro lado, se registraron contracciones en las actividades pesca y acuicultura (-25,2%), manufactura (-1,7%) y extracción de petróleo, gas y minerales (-0,1%)⁵.

El crecimiento sostenido durante los últimos años genera expectativas económicas favorables y coloca al país como un mercado emergente y de baja vulnerabilidad⁶, lo cual representa un panorama positivo

³ IPE. *Producto Bruto Interno*. s.f.

⁴ BCRP. *Memoria 2019*. Diciembre, 2019

⁵ INEI. *Panorama de la economía peruana 1950 – 2019*. Abril, 2020.

⁶ ProInversión. *Resultados Macroeconómicos*. s.f.

para el desarrollo del proyecto, ya que este se constituye dentro de uno de los sectores con mayor crecimiento durante el último año.

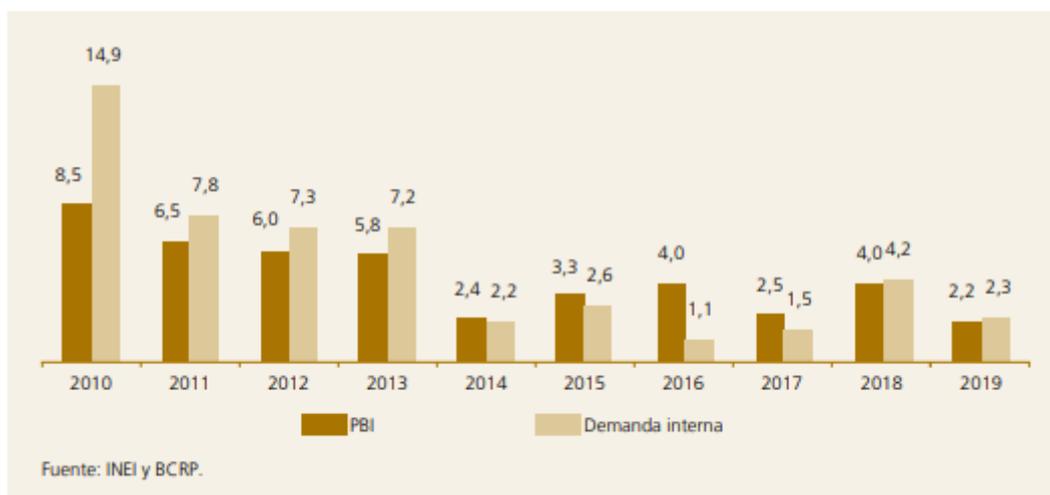


Figura 1: Variación porcentual del PBI
Fuente: (BCRP 2019: 3, gráfico 3)
Elaboración: BCRP

b. Inflación

En el plano económico, la inflación es un importante dato a tener en cuenta para poder medir la capacidad económica de los ciudadanos. En 2019 la inflación fue 1.90 %, disminuyendo 1 punto respecto a la registrada en 2018 (2.9%). En el caso de los precios de alimentos y energía, la inflación se colocó en 1.43%, por debajo de lo obtenido en 2018 (2,17) y del promedio a largo plazo. Respecto a las medidas de tendencia estadística, estas registraron tasas entre 1.4% y 1,8% ubicándose dentro del rango meta establecido por el BCRP⁷. Ver figura 2.

No obstante, el INEI señaló que el índice de precios al consumidor a nivel nacional se incrementó en 1,88%, debido a la influencia del aumento de precios en los grupos de consumo masivo, vestido y calzado, alquiler de vivienda, combustible y electricidad, muebles y enseres, cuidados y conservación de la salud, transportes y comunicaciones, enseñanza y cultura y otros bienes y servicios.⁸

En base a lo anterior, se concluye que los niveles de inflación presentan tendencia cambiante y dinámica debido a la influencia de otros sectores; sin embargo, al encontrarse dentro del rango meta indica que los cambios no afectarán de manera significativa los precios, por tanto, representa un panorama alentador para el desarrollo del proyecto.

⁷ BCRP. *Reporte de Inflación. Diciembre, 2019.*

⁸ INEI. *Perú: Consumo Per Cápita de los Principales Alimentos 2008 – 2009. s.f.*

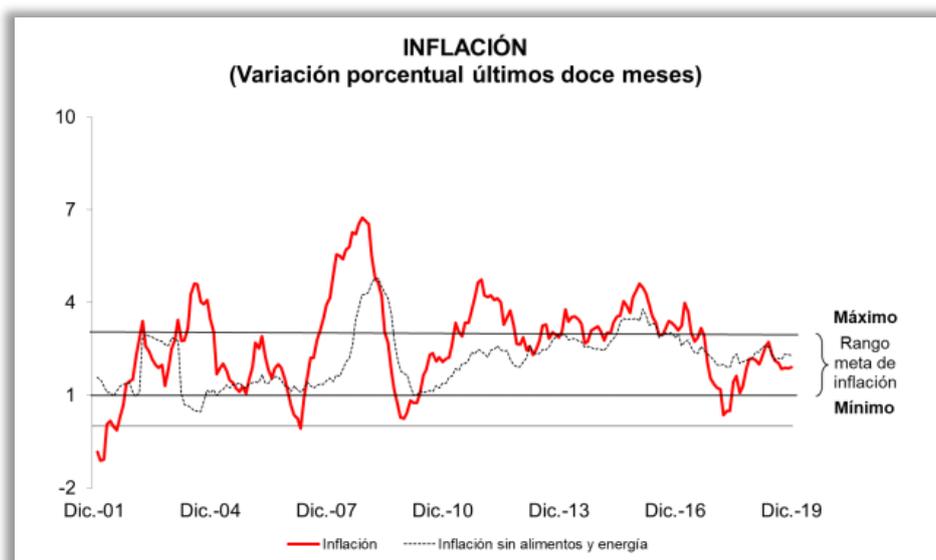


Figura 2: Variación porcentual de la inflación.

Fuente: (BCRP 2020: 1)

Elaboración: BCRP

c. Evolución del sector restaurantes

Otro factor a tomar en cuenta en este ámbito es la evolución del sector de Servicios, específicamente el de restaurantes y cafeterías, el cual en 2019 creció en 4,60% en comparación al año 2018 y presentó un crecimiento ininterrumpido de 33 meses, posicionándose como una parte representativa de la economía nacional. De acuerdo a la encuesta realizada por INEI, este sector presentó una variación acumulada de 4.87% entre los meses de enero y diciembre del 2018, y a su vez, presentó un crecimiento de 3.50%.⁹ Ver figura 3.

El crecimiento del sector se explica por el desarrollo de promociones, descuentos y alianzas comerciales impulsadas por los restaurantes, sumado a la promoción del Estado a la gastronomía mediante la celebración de fechas conmemorativas y ferias gastronómicas a nivel nacional.¹⁰

En ese sentido, la evolución y crecimiento constante del sector gastronómico y el apoyo del Estado al desarrollo del sector, representan un panorama favorable para el ingreso de nuevos negocios gastronómicos, lo cual será considerado como una oportunidad para el desarrollo del negocio.

⁹ INEI. *Negocios de restaurantes aumentó 4.60% en diciembre de 2019. Marzo, 2020.*

¹⁰ INEI. *Negocios de restaurantes aumentó 4.60% en diciembre de 2019. Marzo, 2020.*



Figura 3: Evolución mensual de la actividad de Restaurantes 2017-2019
Fuente: (INEI 2020: 2)
Elaboración: INEI

1.1.3 Factor Socio-cultural

A continuación, se evaluarán los principales factores sociales y culturales a fin de conocer el comportamiento y nivel de influencia que tienen en el desarrollo actual en el rubro del proyecto, entre estos se encuentran la cultura, sociedad y nivel socioeconómico.

a. Cultura

El proyecto planteado seguirá la corriente de impacto económica y culturalmente positiva para el país, la cual ha venido trayendo este *boom* gastronómico. El impulso se ha realizado a través de eventos como Mistura o Come peruano y otros más, a través de la Sociedad peruana de Gastronomía APEGA¹¹ en diferentes partes de la capital, donde miles de personas degustan y comparten decenas de platillos típicos y novedosos, apoyando la cimentación de la gastronomía en la sociedad peruana.

Al consumir productos peruanos, se dará énfasis en la adquisición y consumo de lo que se produce en el país, apoyando así a nuestra agricultura y, por ende, a los agricultores mismos. Con todos estos factores, se tendrá un contundente efecto positivo en la ideología tradicional peruana.

¹¹ Sociedad Peruana de Gastronomía-APEGA. *Proyectos.* (s.f.)

b. Sociedad

Durante los últimos años la popularidad de la cocina peruana ha crecido, tanto dentro del país como en el extranjero, trayendo como consecuencia que las oportunidades que la rodean también crezcan. Actualmente, la gastronomía influye de positivamente en el desarrollo del sector económico y turismo en el país, así como también genera un sentimiento de identidad entre los peruanos.

En 2016 Perú fue nombrado el mejor destino culinario en los World Travel Awards, y un estudio publicado por la Organización Mundial del Turismo de Naciones Unidas encontró que para el 42% de visitantes internacionales uno de sus principales motivos para visitar el país fue la gastronomía. Asimismo, la industria artesanal ha desarrollado el turismo culinario en Perú, ofreciendo recorridos gastronómicos, desde viajes de inmersión de varias semanas con clases de cocina hasta visitas diarias a los mercados de Lima y puestos callejeros de comida¹².

c. Nivel socioeconómico

De acuerdo al estudio elaborado por el Instituto Peruano de Economía (IPE), ocho de cada diez peruanos entre los 36 y 59 años que se encuentran trabajando tienen como principal rubro de gastos el de los alimentos, siendo este el rubro de mayor gasto de los peruanos (53%)¹³. Si bien el comportamiento del gasto puede variar por tipo de hogar y nivel socioeconómico, el gasto en alimentación se posiciona como el rubro de mayor gasto en todos los niveles socioeconómicos, siendo los niveles C, D y E los que destinan mayor parte de su ingreso mensual al rubro de alimentos y bebidas¹⁴.

En base a lo anterior, se concluye que los factores socioculturales influyen de manera positiva en el desarrollo del proyecto, ya que actualmente existe gran impulso y desarrollo de la cultura gastronómica como parte del desarrollo del turismo y generación de identidad. Asimismo, respecto al nivel socioeconómico, este otorga mayor importancia en el rubro de gastos en alimentos de manera general. Por tanto, se cuenta con un panorama positivo para el desarrollo del proyecto.

1.1.4 Factor Legal

La norma más importante que regula este tipo de servicios es el Código de Protección y Defensa del Consumidor¹⁵ (Ley N°29571) promulgada el 14 de agosto del 2010, el cual reglamenta los derechos de los consumidores, así como brinda mayor protección a los mismos. El proyecto de la cafetería, por ende,

¹² *La Voz de Perú. Gastronomía de Perú impulsa la economía y ofrece oportunidades a los que menos tienen. Marzo, 2018.*

¹³ *IPE. ¿En qué gastan su sueldo los peruanos?. Junio, 2019.*

¹⁴ *IPSOS. Perfiles socioeconómicos de Lima Metropolitana 2020. s.f.*

¹⁵ *INDECOPI. Código de Protección y Defensa del Consumidor. s.f.*

debe ponerse acorde a lo mencionado en esta norma, permitiendo a los clientes o consumidores acceder a los productos y servicios brindados por nuestra empresa sin ninguna clase de dificultad.

Adicionalmente, el proyecto deberá contemplar el cumplimiento de las otras normas reguladas por el MINSA, estas son:

- Ley de Inocuidad de los alimentos (DL N° 1062): tiene como objeto establecer el régimen jurídico aplicable para garantizar la inocuidad de los alimentos destinados al consumo humano con el propósito de proteger la vida y la salud de las personas, reconociendo y asegurando los derechos e intereses de los consumidores y promoviendo la competitividad de los agentes económicos involucrados.¹⁶
- NTS N° 142 – MINSA/2018/DIGESA: cuyo objetivo principal es establecer principios generales de higiene que deben cumplir los restaurantes y servicios afines, de carácter obligatorio a nivel nacional y comprende a personas naturales y jurídicas públicas y privadas que intervengan en las fases de la cadena alimentaria de restaurantes y servicios afines, incluyendo a los consumidores.¹⁷

1.1.5 Factor Demográfico

En el 2019 Perú superó los 32 millones de habitantes, de los cuales 11 millones pertenecieron a Lima, de acuerdo al estudio realizado por CPI, y de acuerdo al estudio realizado por INEI, se proyecta una tasa de crecimiento promedio de 1% para los próximos años¹⁸. Ver Figura 4.

¹⁶ El Peruano. Decreto Legislativo que aprueba la Ley de Inocuidad de los Alimentos. Junio, 2008.

¹⁷ DIGESA. NTS N°142-MINSA/2018/DIGESA Norma sanitaria para restaurantes y servicios afines. Setiembre, 2018.

¹⁸ INEI. Perú: Estimaciones y proyecciones de población 1950 – 2050. Agosto, 2001.

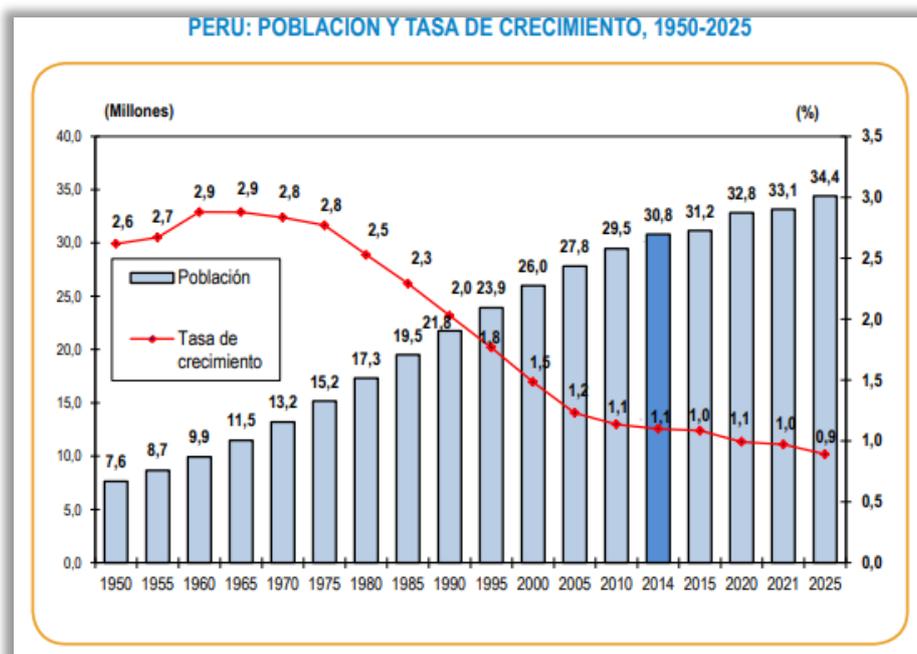


Figura 4: Población y tasa de crecimiento 1950-2050

Fuente: (INEI 2014)

Elaboración: INEI

La población peruana se concentra en su mayoría en Lima Metropolitana (35.6%), seguida de Piura (6.2%) y La Libertad (6.0%)¹⁹. Se observa una notoria diferencia porcentual entre los departamentos de mayor concentración poblacional, por ello se elegirá a Lima Metropolitana para desarrollar el proyecto planteado, ya que representa una oportunidad crecimiento y cuenta con mayor cantidad de habitantes

Lima Metropolitana cuenta con cinco niveles socioeconómicos, siendo el NSE C con 45.5% el de mayor concentración en 2019, seguido del NSE B y D con 22.6% y 21.9% respectivamente²⁰. Durante los últimos años los NSE han tenido comportamientos variantes, dentro de lo cual destacan los niveles B y C por presentar mayor crecimiento. Ver Figura 5.

¹⁹ CPI. Perú: Población 2019. Abril, 2019.

²⁰ APEIM. Niveles Socioeconómicos 2019. Octubre, 2019.

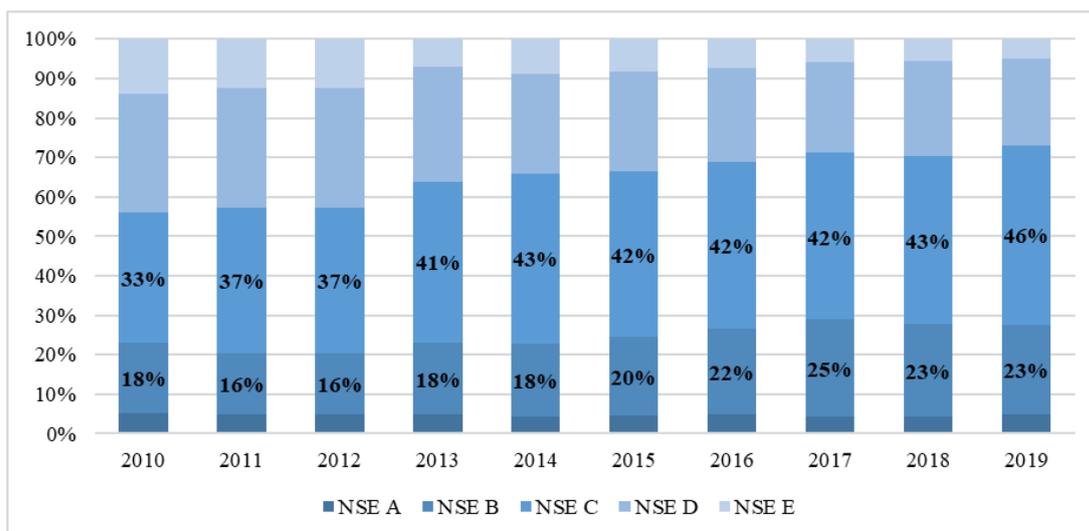


Figura 5: Crecimiento de Niveles Socioeconómicos

Fuente: (APEIM 2009-2019)

Respecto al distrito en el cual se ubicará la cafetería, se considerarán los distritos de Lima Moderna, los cuales se encuentran conformados en su mayoría por habitantes pertenecientes a los NSE B y C²¹. Asimismo, se considerará el estudio realizado por el INEI, el cual indica que la cantidad de restaurantes en Lima Metropolitana se concentra en mayor nivel en Jesús María que, a pesar de ser un distrito de reducido tamaño en comparación con los demás distritos de Lima Moderna, cuenta con aproximadamente 648 negocios de este sector, superando a distritos como San Borja, San Isidro y Barranco²². Esto refuerza el atractivo comercial del distrito en términos de negocios dedicados a la comida.

Por otro lado, para el desarrollo del proyecto se eligió como público objetivo a hombres y mujeres a partir de los 25 hasta los 55 años, lo cual representa el 45.2% de la población de Lima Metropolitana.

Asimismo, se deberá tomar en cuenta que el sector etario elegido cuenta con el 80.6% de la población económicamente activa, por lo que este significará que este sector cuenta con solvencia económica para el consumo de servicios alimenticios, como el desarrollado en el presente proyecto²³.

²¹ APEIM. Niveles Socioeconómicos 2019. Octubre, 2019.

²² INEI. Una mirada a Lima Metropolitana. Setiembre, 2014.

²³ INEI. Situación del mercado laboral en Lima Metropolitana. Diciembre, 2019.

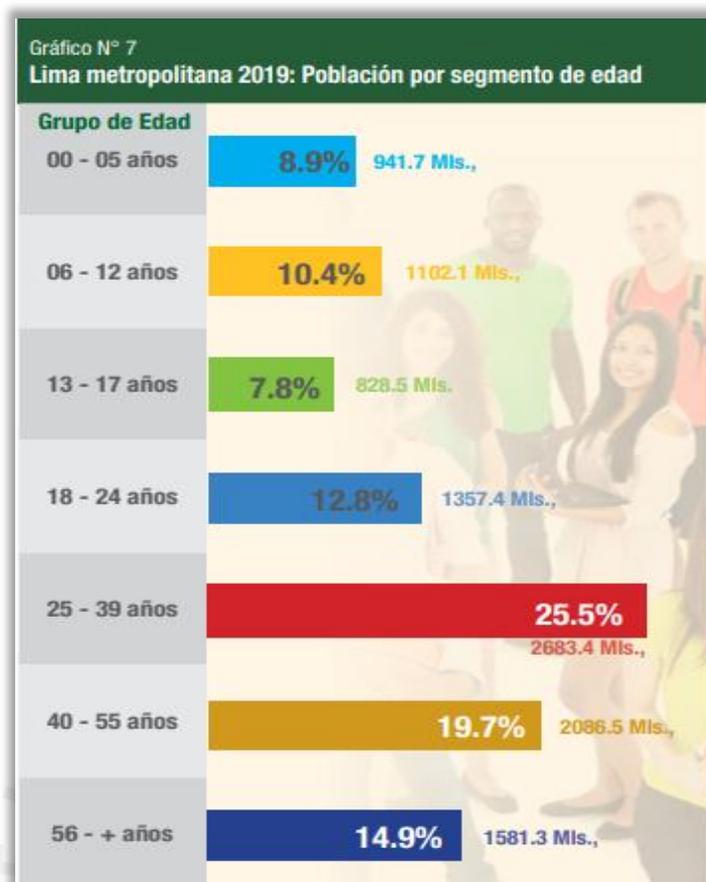


Figura 6: Población según segmentos de edad
Fuente: (CPI 2019: 9, gráfico 7)
Elaboración: CPI

En base a lo anterior, se concluye que existe un panorama positivo para el proyecto, ya que el mercado cuenta con gran tamaño, el contexto demográfico cuenta con proyección de crecimiento, a nivel distrital se observa atractivo comercial en el distrito elegido y el grupo etario seleccionado cuenta, en su mayoría, con solvencia económica, además de representar un importante sector de la población de Lima Metropolitana.

1.1.6 Factor Medioambiental

En estas últimas décadas, el planeta ha vivido una constante crisis ambiental, por lo que es imperante mermar los efectos negativos que las actividades económicas generan. Por tanto, el presente proyecto buscará generar menor impacto ecológico, para lo cual se utilizará envases vegetales y 100% reciclable, los cuales en la actualidad se encuentran de manera accesible en el mercado. Asimismo, se optará por la compra de insumos de temporada y se buscará tener proveedores cercanos que, con buenas prácticas ambientales y productos sostenibles, a fin de respetar el ciclo natural de la producción, colaborar con el comercio local y disminuir las emisiones de CO₂ producidas por el transporte. Otra de las acciones a

tomar será la reducción de residuos mediante la planificación adecuada del stock y análisis de producción de la empresa.

1.2 Análisis del Microentorno

En el análisis del macroentorno, se pone énfasis en el contexto interno de la organización a través del análisis de Porter: los clientes, los proveedores, los competidores y productos o servicios sustitutos.

1.2.1 Las Cinco Fuerzas de Porter

Las cinco fuerzas de Porter permiten conocer el contexto y grado de competencia en un rubro o una empresa, además, analizar a la organización tanto interna como externamente para formular las estrategias a ser ejecutadas.

a. Poder de Negociación del cliente

Los comensales de restaurantes o cafeterías, aunque muy diversos en cuanto a gustos, ponen énfasis en la diferenciación de los productos de cada local, la cercanía de cada punto de venta a un cliente en particular, el nivel de precios dispuestos a pagar por cada sector social, etc. La empresa, para poder destacar entre el público objetivo, buscará la constante innovación en los productos, ofrecer mejores servicios a los clientes, otorgar promociones de ventas, manejar costos de los productos para que se encuentren en el rango de adquisición de la mayoría de los clientes.

Se considerarán clientes potenciales a aquellos hombres y mujeres pertenecientes a los NSE B y C, que se encuentre entre el rango de edad de 25 a 55 años y que se mantenga en la búsqueda constante de productos innovadores. Asimismo, es importante analizar los factores claves para determinar el poder de negociación que se tiene con los posibles consumidores.

a) Oferta en el mercado: el mercado actual cuenta con una amplia variedad de competidores y servicios sustitutos, los cuales cuentan con destacado nivel de posicionamiento y permiten cubrir las necesidades del cliente mediante los servicios conceptualizados, platillos innovadores y brindando mayor énfasis en la calidad y presentación del café²⁴.

²⁴ *Cámara Café & Cacao. La excelencia de las cafeterías en Lima. Mayo, 2019.*

b) Demanda del mercado: en el caso de la demanda en cafetería, esta ha presentado un incremento como parte de un fenómeno global que tiene como principal factor a los cambios en el estilo de vida, los cuales motivan a que más consumidores estén interesados en nuevos sabores y experiencias, siendo el consumo de café y, en particular, el consumo del café fuera del hogar, parte de este proceso. Se estima que en Lima existen más de 180 cafeterías de especialidad, en los que se encuentran en su mayoría son emprendimientos de apasionados del café, principalmente en distritos pertenecientes a Lima Moderna²⁵.

c) Nivel de exigencia del cliente: durante los últimos años, el consumidor peruano ha experimentado cambios en sus preferencias de compra, buscando constantemente nuevas experiencias, alta calidad y precios acordes al servicio brindado, sin perjuicio de pagar por productos premium, siempre que estos cumplan con sus expectativas. Existe una combinación de innovación y renovación que se debe manejar por las marcas, lo cual no implica necesariamente sacar siempre nuevos productos al mercado, sino hacer que los productos le hablen al consumidor. En este escenario, las marcas locales tienen un crecimiento más acelerado que las globales, con 28% frente a 19%²⁶.

Como consecuencia del aumento en las exigencias del consumidor, en 2015 3 de cada 10 consumidores informaron que presentaron problemas de consumo que lo hicieron pensar en presentar reclamos. Siendo el 51% de consumidores que experimentaron problemas los que llegaron a presentar un reclamo, los cuales terminaron a favor del consumidor en el 52% de los casos²⁷.

En ese sentido, se concluye que el poder de negociación del consumidor es alto, por presentar alto nivel de exigencia y contar con amplia variedad de opciones entre competidores y sustitutos en el mercado, por lo que será necesario ofrecer un servicio de alta calidad, fidelizar al cliente mediante la cobertura de sus expectativas y contar con estrategias de marketing que permitan elegir nuestro servicio por encima de otros.

b. Poder de negociación del proveedor

Se busca trabajar con proveedores que cuenten con productos orgánicos de alta calidad y preferentemente que cuenten con procesos sostenibles que permitan asegurar el nivel de calidad exigido por el consumidor. En ese sentido, es importante analizar los factores claves para determinar el poder de negociación con los proveedores.

²⁵ Cámara Café & Cacao. *La excelencia de las cafeterías en Lima. Mayo, 2019.*

²⁶ Perú Retail. *¿Cuál es el perfil del consumidor peruano?. Junio, 2018.*

²⁷ INDECOPI. *El perfil del consumidor en el Perú urbano: Un enfoque de protección. Octubre, 2017*

a) Disponibilidad de proveedores: al tratarse de una cafetería con enfoque en la revaloración de productos peruanos que cuenta con platos elaborados en su totalidad con insumos nacionales, será necesario optar por proveedores mayoristas peruanos. Asimismo, se debe tomar en cuenta la localización de la cafetería, por lo que será necesario restringir la búsqueda a proveedores locales que a su vez se encuentren cerca al distrito de Jesús María. Por tanto, se considerarán como opciones de proveedores a aquellos ubicados en mercados mayoristas y minoristas de los principales distritos comerciales, estos son: Cercado de Lima, Los Olivos y Lince²⁸.

b) Precio: respecto al precio de los insumos, estos varían de acuerdo al volumen y lugar de compra, siendo los mercados mayoristas los centros de abastecimiento con menor precio por kilo, entre estos se encuentran el Mercado Mayorista N°1 La Parada, Mercado Mayorista de Frutas N°2, Mercado modelo de Frutas, Mercado Cooperativo Túpac Amaru y Mercados Productores de Santa Anita. El proyecto requerirá una alta variedad de insumos, por lo que también será necesario realizar compras en menor cantidad, para lo cual se optará por mercados minoristas locales, los cuales cuentan con precios mayores a los productores mayoristas; sin embargo, esto será necesario para evitar el sobreabastecimiento de materia prima.

c) Cantidad: como parte de la conceptualización de la marca se plantearán bebidas, sándwiches y postres hechos a base de insumos peruanos, lo cual requerirá de una alta variedad de insumos y materia prima. Por ello, se trabajará tanto con proveedores mayoristas como con algunos proveedores minoristas, buscando realizar alianzas estratégicas que permitan reducir los gastos administrativos en ambas partes y conseguir una relación comercial sostenible a mediano y largo plazo.

En base a los factores analizados, se concluye que el poder de negociación con los proveedores es de mediano nivel, ya que, si bien existen un alto número de alternativas mayoristas y minoristas, se debe considerar el precio ofrecido y la ubicación, asimismo, se deberá buscar generar alianzas o acuerdos estratégicos con los proveedores para poder disminuir gastos y optar por una relación comercial continua.

c. Amenaza de nuevos competidores

Respecto a la amenaza de ingreso de nuevos competidores, esta presenta un nivel alto, ya que existen distintas barreras a superar para ingresar al mercado de servicios de cafeterías, tales como experiencia

²⁸ *Gestión. Lima: los distritos con distancias más cortas para llegar a una farmacia, mercado o supermercado. Abril, 2020.*

en el servicio, capital de trabajo, acceso a maquinas del sector que permitan optimizar la calidad del servicio, acceso a proveedores, canales de distribución y cumplir con las rigurosas condiciones de salubridad contraladas por DIGESA e INDECOPI²⁹, así como también contar con permisos y licencias exigidos por el Estado y organismos reguladores. Sin embargo, en el caso del ingreso de cafeterías informales, estas presentan menores barreras, ya que por lo general se trata de empresas en fase inicial que no cuentan con permisos ni autorización de las instituciones que verifican el control de sanitario y los requerimientos mínimos exigidos a este tipo de negocios. Asimismo, por ser empresas de menor tamaño, en algunos casos no cuentan con razón social y tampoco realizan el pago de impuestos generados por las ventas. En tal sentido, la amenaza de nuevos competidores pertenecientes al rubro informal es baja.

Por tanto, para que la empresa haga frente a la competencia próxima a entrar debe mejorar la calidad de los productos que ofrece, aumentar la cantidad de modalidades de venta (incursionar en el servicio online u otras opciones) e incrementar gasto en publicidad. Además, el factor de lealtad a la marca en el rubro de cafeterías no es determinante ya que dependen de muchas otras variables en su mayoría personales o circunstanciales.

d. Amenaza de productos o servicios sustitutos

Respecto a los servicios sustitutos que pueden reemplazar a lo ofrecido por la empresa, se debe tener en cuenta la cantidad y tipos de establecimientos que se encuentran en Lima Metropolitana, debido a que el rango de precios de sus productos y su publicidad determinarán la cantidad de gente que atenderán día a día, algunos de los servicios sustitutos con mayor presencia son los restaurantes-cafeterías, cafeterías-panaderías, *salad bars* y *gelaterías*. Por tanto, es importante analizar los factores claves para determinar el nivel de amenaza de los servicios sustitutos.

a) Precio: respecto al precio promedio de los servicios sustitutos, estos varían considerablemente dependiendo de la ubicación y los productos, ya que por lo general estos comercios ofrecen platos de fondo y aperitivos más elaborados que el de una cafetería, por lo que el precio también es mayor.

b) Oferta: como consecuencia del *boom* gastronómico, los establecimientos de comida como restaurantes, cafeterías y afines se han incrementado en los últimos años, generando mayor número de opciones para los consumidores y a su vez aumentando la competencia entre marcas, lo cual trae como resultado una alta variedad de opciones y diversificación de productos por tipo de comercio. En ese

²⁹ *El Comercio. Digesa: Requisitos que tendrás que cumplir para vender productos alimenticios. Agosto, 2017.*

sentido, la oferta presentada por los productos sustitutos crea un ambiente altamente competitivo entre las cafeterías y los restaurantes existentes en Lima Metropolitana.

c) Promoción: a fin de atraer mayor número de clientes, los servicios sustitutos optan, al igual que las cafeterías, por ofrecer promociones que los ayuden a destacar entre los demás comercios, entre estos se encuentran descuentos, platos del día, promociones en días festivos, concursos y publicidades en redes sociales que le otorguen mayor visibilidad en el canal *online*.

Tomando en consideración lo mencionado anteriormente, se concluye que el nivel de amenaza de productos sustitutos es alto, por lo que, para poder sobrellevar la presencia de estos negocios paralelos, es necesario construir la confianza y lealtad del cliente a través de promociones y descuentos especiales, ofrecer alternativas *lights* para los clientes que deseen mejorar su salud, así como también mantener y mejorar la calidad de los productos y servicios ofrecidos.

e. Rivalidad entre los competidores existentes

Actualmente no existen cafeterías que ofrezcan productos hechos a base de insumos únicamente peruanos. No obstante, el mercado cuenta con diversas cafeterías reconocidas que incluyen en su carta productos con temática peruana y a base de insumos nacionales, entre estas se encuentra: Sofá Café, Zuggatti, Starbucks y La Lucha, siendo esta la de mayor similitud al concepto de cafetería planteado en el proyecto. A fin de determinar el nivel de rivalidad entre los competidores existentes, se analizará el factor precio, concepto y variedad de carta de los principales competidores.

a) Precio: el precio promedio de las bebidas de los principales competidores oscila entre los 8 y 15 soles, mientras que el de los sándwiches varía dentro de un rango de 13 a 35 soles y el de los postres se encuentra dentro de un rango de 7 y 18 soles. Cabe resaltar que los precios varían de acuerdo al tipo de composición del producto y al nivel de complejidad de preparación.

b) Concepto: los principales competidores presentan conceptos con grandes diferenciaciones entre sí, en el caso de La Lucha, esta presenta un estilo más rústico e informal, ofreciendo porciones de gran tamaño y ubicándose por lo general en zonas al aire libre dentro de centros comerciales concurridos. Por otro lado, Starbucks presenta un estilo minimalista inspirado en cafeterías de Estados Unidos y con enfoque *coworking*, ofreciendo espacios acogedores con tomas eléctricas y zonas de lectura. En el caso de Zuggatti, presenta el concepto de cafetería-restaurante, con decoración moderna y géneros musicales en tendencia que atraen mayormente a jóvenes. Por último, Sofá Café presenta una decoración

acogedora que rescata tendencias *vintage* y utiliza fondos musicales suaves a fin de propiciar un ambiente de conversación fluida y relajación.

c) Variedad de carta: si bien los principales competidores son cafeterías, estos presentan cartas distintas entre sí, en el caso de La Lucha, ofrece pocos tipos de sándwiches, jugos y bebidas; sin embargo, todos sus productos se encuentran hechos a base de insumos peruanos, por lo que resultan ser uno de los competidores de mayor amenaza para el proyecto. Por otro lado, Starbucks cuenta con una carta inspirada mayormente en bebidas y sándwiches americanos fusionados con algunos ingredientes peruanos. En el caso de Zuggatti y Sofá Café, ambos cuentan con una carta mucho más amplia, pues además ofrecen platos de fondo y ensaladas como parte de una opción de almuerzos ligeros, así como también comida fusión hechos a base de ingredientes extranjeros.

A partir de lo anterior se concluye que la rivalidad de los competidores será alta, por lo que será necesario lograr una diferenciación de la marca resaltando sus ventajas competitivas y cumpliendo con las expectativas del consumidor. Asimismo, tomando en cuenta la presencia de los ya existentes competidores, en el rubro de las cafeterías será necesario lograr una diferenciación exclusiva con lo que las demás empresas ofrecen, reducir periódicamente los precios, aumentar las características positivas de lo ya ofrecido, innovar constantemente en los productos y aumentar la cantidad de promociones y descuentos.

1.3 Planeamiento Estratégico

El concepto de planeamiento estratégico se refiere fundamentalmente a la determinación de las principales características como fortalezas o amenazas para la organización, así como también los objetivos del proyecto.

1.3.1 Visión

Ser la cadena peruana de cafeterías de mayor preferencia y reconocimiento en el territorio nacional a través de productos de alta calidad y personal calificado.

1.3.2 Misión

Brindar satisfacción culinaria y comodidad absoluta a los comensales mediante nuestros productos y servicios de alta calidad, resaltando la creatividad y los productos peruanos.

1.3.3 Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta importante para el análisis tanto de la coyuntura externa como interna para poder concertar de manera adecuada los objetivos y estrategias que la empresa pase a adoptar.

a. Fortalezas

- Idea única de cafetería donde se resalta lo peruano y la creatividad, además de ofrecer la opción light de cada producto
- Productos e insumos de alta calidad y personal enfocado en la satisfacción del cliente. Se procurará realizar estrategias comerciales con proveedores de buena reputación, especialmente en los alimentos, para obtener el mejor estándar en los platillos a ofrecer.
- Precios accesibles para comensales, especialmente de los sectores B y C. Se tendrá énfasis en estos sectores, ya que según APEIM, en Lima Metropolitana, en estos niveles se concentra el 65.8% de la población capitalina (2017).
- Tecnología de primer nivel: uso de tablets para tomar pedidos y sistema integral computarizado. Se capacitará periódicamente a mozos y cajeros para poder manejar esta clase de softwares con el objetivo de brindar un servicio rápido y eficiente para todos los clientes. Esta tecnología a usar significará tener una administración flexible y organizada en cada área del proyecto.
- Preocupación por el impacto ambiental: uso de muebles reciclados y eco-amigables. Se priorizará el mínimo uso de plásticos y tecnopor; y de igual manera, se motivará el uso de reciclaje dentro del local para poder concientizar a los clientes.

b. Debilidades

- Falta de capital o soporte financiero para iniciar implementación de negocio: el no poder obtener el dinero a través de entidades financieras suficiente para poder comenzar las actividades de manera normal en la cafetería perjudicará económicamente tanto al dueño como a los colaboradores.
- Falta de penetración en el subconsciente del consumidor al ser marca nueva: debido a que se trata de una nueva cafetería en el rubro, se tendrá que poner énfasis en el marketing tanto físico como digital para evitar ser un negocio poco conocido en los alrededores.
- Falta de experiencia en el rubro al manejar costos y personal: se deberá tener un control de precios acorde al público objetivo para evitar pedir mayor dinero por los platillos de lo que están dispuestos a pagar; y así mismo, se tendrá que manejar cuidadosamente tanto la selección como capacitación de los colaboradores para ofrecer un excelente servicio a cada comensal.

- Falta de capacidad productiva para abastecer a la demanda: se deberá diseñar la capacidad de la cafetería acorde a la cantidad de personas esperadas, ya que un diseño distinto producirá sobrecostos innecesarios.

c. Oportunidades

- Rubro de cafeterías en constante crecimiento: 2,36% en marzo del 2018 según el INEI (2018, p.4). Este estadístico comprueba la capacidad de crecimiento del rubro y la oportunidad de negocio que representa.
- Boom gastronómico peruano: desde 2010 el sector crece a través de eventos como Mistura los cuales han resaltado la riqueza culinaria del país. Este fenómeno social ha ayudado a impulsar tanto la economía como la cultura culinaria del país con efectos positivos en la idiosincrasia.
- Crecimiento y estabilidad económica proyectados para los siguientes años: los proyectos a ser ejecutados por el Estado y el MEF se centrarán en la mejor de la economía en los siguientes meses, aumentando la inversión en el país.
- Cultura y gastronomía de fusiones: productos únicos de la agricultura peruana cocinados por diferentes técnicas culinarias. La mezcla de culturas como la china, japonesa o europea, al interactuar con lo peruano realza la gran calidad y potencial culinaria de nuestra gastronomía.
- Demanda interna duplicará su crecimiento entre 2017 y el 2018 según el diario oficial El Peruano (2017). Este aumento significará mayor gasto de los ciudadanos y la repotenciación de la economía interna nacional.

d. Amenazas

- Informales, debido a la comodidad de sus precios, acaparan gran parte del público objetivo. Puestos emolienteros y cafeterías no reguladas producirán pérdida de público, principalmente debido a sus precios bajos ante los nuestros.
- Estancamiento de la economía peruana en los siguientes meses: la situación mundial puede resurgir en la paralización del crecimiento de la economía, perjudicando significativamente a los ciudadanos y su estilo de vida.
- Demora en contar con documentos obligatorios como licencias, permisos o registros sanitarios: la demora en obtener los archivos necesarios para la apertura y realización normal de las actividades repercuten en pérdidas económicas importantes para el negocio.
- Variaciones de precios al corto plazo de insumos utilizados: la fluctuación de la capacidad adquisitiva y el cambio de los precios de los productos en el mercado repercuten en cambios relevantes en los platillos a ofrecer y, por ende, en la cantidad de público que se atenderá.

Tabla 1: Análisis cuantitativo de Fortalezas y Debilidades

FORTALEZAS	Peso Relativo	Calificación	Criterio	Calificación
Idea única de cafetería donde se resalta lo peruano y la creatividad, además de ofrecer la opción light de cada producto	20%	3	Fuerte	0.6
Productos e insumos de alta calidad y personal enfocado en la satisfacción del cliente	12%	3	Fuerte	0.36
Precios accesibles para comensales, especialmente de los sectores B y C	8%	2	Moderado	0.16
Tecnología de primer nivel: uso de tablets para tomar pedidos y sistema integral computarizado.	5%	1	Leve	0.05
Preocupación por impacto ambiental: uso de muebles y utensilios reciclados y eco-amigables.	5%	1	Leve	0.05
Subtotal	50%	Promedio		1.22
DEBILIDADES	Peso Relativo	Calificación	Criterio	Calificación
Falta de capital o soporte financiero para iniciar implementación de negocio	18%	3	Fuerte	0.54
Falta de penetración en el subconsciente del consumidor al ser marca nueva	15%	2	Moderado	0.3
Falta de experiencia en el rubro al manejar costos y personal	10%	2	Moderado	0.2
Falta de capacidad productiva para abastecer a la demanda	7%	1	Leve	0.07
Subtotal	50%	Promedio		1.11
Total	100%			
			Resultado	0.11

Analizando los pesos relativos y las calificaciones otorgadas en el análisis interno de la organización se puede observar que se cuenta con la diferencia entre ambos factores de 0.11 el cual siendo superior a 0 evidencia que el proyecto recibe un efecto positivo internamente.

Tabla 2: Análisis cuantitativo de Oportunidades y Amenazas

OPORTUNIDADES	Peso Relativo	Calificación	Criterio	Calificación
Rubro de cafeterías en constante crecimiento: 2,36% en marzo del 2018	10%	3	Fuerte	0.3
Boom gastronómico peruano: Desde 2010 el sector crece a través de eventos como Mistura los cuales han resaltado la riqueza culinaria del país	8%	2	Fuerte	0.16
Crecimiento y estabilidad económica proyectados para los siguientes años	5%	2	Moderado	0.1
Cultura y gastronomía de fusiones: Productos únicos de la agricultura peruana cocinados por diferentes técnicas culinarias	10%	3	Leve	0.3
50.3 % de las personas en Lima son de los sectores B y C, según APEIM	7%	1	Moderado	0.07
Demanda interna duplicará su crecimiento entre 2017 y el 2018	10%	2	Moderado	0.2
Subtotal	50%	Promedio		1.13
AMENAZAS	Peso Relativo	Calificación	Criterio	Calificación
Informales, debido a la comodidad de sus precios, acaparan gran parte del público objetivo	20%	3	Fuerte	0.6
Estancamiento de la economía peruana en los siguientes meses	5%	1	Leve	0.05
Demora en contar con documentos obligatorios como licencias, permisos o registros sanitarios	15%	2	Fuerte	0.3
Variaciones de precios al corto plazo de insumos utilizados	10%	1	Moderado	0.1
Subtotal	50%	Promedio		1.05
Total	100%			
			Resultado	0.08

Analizando los pesos relativos y las calificaciones otorgadas en el Análisis externo se puede observar que se cuenta con la diferencia entre ambos factores de 0.08 el cual siendo superior a 0, evidencia que el proyecto recibe un efecto positivo externamente. De esta manera, se puede observar fehacientemente que tanto el contexto interno como externo son favorables para el desarrollo del proyecto.

e. Matriz FODA

En la Tabla 3 se describen las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades del proyecto, al igual que las estrategias planteadas a partir del resultado del cruce de los cuatro elementos mencionados. Dichas estrategias han sido cuantificadas de acuerdo al nivel de importancia e impacto generado por cada una.

Tabla 3: Matriz FODA

MATRIZ FODA	Fortalezas	Debilidades
	F1. Idea única de cafetería donde se resalta lo peruano y la creatividad, además de ofrecer la opción light de cada producto	D1. Falta de capital o soporte financiero para iniciar implementación de negocio
	F2. Productos e insumos de alta calidad y personal enfocado en la satisfacción del cliente.	D2. Falta de penetración en el subconsciente del consumidor al ser marca nueva.
	F3. Precios accesibles para comensales, especialmente de los sectores B y C.	D3. Falta de experiencia en el rubro al manejar costos y personal
	F4. Tecnología de primer nivel: uso de tablets para tomar pedidos y sistema integral computarizado.	D4. Falta de capacidad productiva para abastecer a la demanda
	F5. Preocupación por el impacto ambiental: uso de muebles reciclados y eco-amigables.	
	F6. Uso de insumos peruanos (granos andinos y superalimentos)	
Oportunidades	Estrategias de Crecimiento	Estrategias de Aprovechamiento
O1. Rubro de cafeterías en constante crecimiento: 2,36% en marzo del 2018 según el INEI	1. Desarrollar un servicio de alta calidad elaborado con insumos peruanos de alta calidad y con altos beneficios nutricionales (O5, F1, F6) 2. Difundir las ventajas nutricionales y componentes peruanos usados en la elaboración del servicio (O2, O4, F2) 3. Ofrecer precios accesibles que permitan que el servicio se de a conocer entre el público objetivo (O1, F3) 4. Utilizar tecnología de primer nivel, así como contar con decoración e insumos a base de materiales reciclados y biodegradables (F4, F5, O3)	5. Resaltar las ventajas del servicio y el uso de insumos peruanos (O1, O2, O4, D2) 6. Captar nuevos clientes resaltando los beneficios del servicio y realizando promociones que aseguren el alcance (O3, D1, D2) 7. Realizar actividades de promoción en redes sociales para dar a conocer las ventajas del servicio (O5, D2) 8. Solicitar créditos a entidades financieras que apoyen el desarrollo de mypes (O1, O3, D1, D4)
O2. Boom gastronómico peruano: desde 2010 el sector crece a través de eventos como Místura los cuales han resaltado la riqueza culinaria del país		
O3. Crecimiento y estabilidad económica proyectados para los siguientes años		
O4. Cultura y gastronomía de fusiones: productos únicos de la agricultura peruana cocinados por diferentes técnicas culinarias		
O5. Demanda interna duplicará su crecimiento entre 2017 y el 2018 según el diario oficial El Peruano (2017)		
Amenazas	Estrategias de Defensa	Estrategias de Contingencia
A1. Informales, debido a la comodidad de sus precios, acaparan gran parte del público objetivo.	9. Establecer alianzas estratégicas con los proveedores para asegurar el mantenimiento del costo y abastecimiento de los insumos (A2, A4, F2, F3) 10. Establecer un cronograma que permita contemplar los procesos para contar con los documentos necesarios y evitar demoras en el proyecto (A3, F1) 11. Realizar promociones e incursionar en la venta de nuevos productos que permitan llegar a más sectores (A1, F6)	12. Establecer alianzas con medios de comunicación interesados en incentivar servicios con temática peruana, a fin de que estos promocionen nuestro servicio (A1, D2) 13. Establecer alianzas con proveedores a largo y mediano plazo mediante la fijación de precios y volúmenes de compra (A2, A4, D1, D4) 14. Desarrollar estrategias de publicidad que permitan acceder a nuevos clientes y competir con los servicios más posicionados (A1, D2)
A2. Estancamiento de la economía peruana en los siguientes meses: la situación mundial puede resurgir en la paralización del crecimiento de la economía.		
A3. Demora en contar con documentos obligatorios como licencias, permisos o registros sanitarios		
A4. Variaciones de precios al corto plazo de insumos utilizados		

1.3.4 Estrategia genérica

a. Diferenciación

Se pondrá énfasis en la autenticidad de los productos que ofreceremos a los clientes, teniendo en cuenta que la preparación de los mismos será conformada por productos selectos de la agricultura peruana. En el mismo sentido, se capacitará al personal de atención al cliente periódicamente para que la relación con este sea la óptima, satisfaciendo sus expectativas de servicios. Así mismo, ya que usaremos principalmente insumos de origen peruano, se contribuirá a la revalidación del sentimiento nacional; y ya que se procurará usar elementos reciclados o eco-amigables, la empresa aportará a mejorar la situación ambiental que viene atravesando el mundo.

b. Segmentación

El proyecto tiene como prioridad asentar su presencia en primera instancia en Lima Metropolitana. Se tendrá como prioridad tener un fuerte impacto en los niveles socioeconómicos B y C en Lima ya que en estos niveles se concentra la mayoría de la población: 65.8%, según APEIM (2017). Además, en los productos a ofrecer se tendrán en cuenta la opción light de cada uno para los comensales que deseen platillos bajos en grasa o azúcares.

c. Penetración de Mercado

De acuerdo a la matriz Producto-Mercado, se adoptará esta estrategia con el fin de solidificar las bases de la cafetería mediante atención de buena calidad, precios accesibles de los productos, promociones y descuentos de platillos, mayor publicidad tanto física como digital (principalmente en redes sociales como Facebook e Instagram) y ofrecer mayor comodidad y satisfacción a los comensales mediante la decoración y servicios extras como zona Wifi-gratuita para su próximo retorno.

d. Estrategia Interna

En la cafetería se resaltarán constantemente valores como el Compromiso para poder realizar las responsabilidades y proyectos de cara a engrandecer el proyecto, la Responsabilidad Social y Ambiental para poder generar beneficios a la sociedad apoyando a talentos de la gastronomía y al medio ambiente mediante el uso de muebles e insumos eco-amigables y Creatividad para tener la mayor cantidad de platillos que se puedan realizar con la gran variedad de insumos de nuestros proveedores.

1.3.5 Objetivos Organizacionales

Los objetivos organizacionales aglomeran el objetivo general y los objetivos específicos. El objetivo general tiene que ver con la meta más importante para el proyecto, mientras que, los objetivos

específicos se relacionan con las finalidades parciales en los aspectos de administración, finanzas u otras.

a. Objetivo general del proyecto

Ser la cadena de cafeterías líder en Lima Metropolitana satisfaciendo las expectativas de los clientes en cuestión de productos, servicios, sabor y precios, logrando tener una sólida base financiera para la continuidad del proyecto.

b. Objetivos específicos

- Crecer y llegar al 5% de participación de mercado en el tercer año de funciones a través del reconocimiento de la marca por Lima Metropolitana.
- Incursionar en el canal digital de venta para una mayor aproximación al público objetivo.
- Promover el consumo de productos y platillos peruanos
- Innovar constantemente en la forma y fondo de los platillos a vender
- Fidelizar a los clientes con descuentos, combos de comida atractivos y excelencia en servicio.
- Concretar en el primer año de funcionamiento de la cafetería tener al menos una rotación de 1.1.
- Conseguir en el tercer año de funcionamiento un 25% de utilidades respecto a los ingresos percibidos por la cafetería.

CAPÍTULO 2: ESTUDIO DE MERCADO

En este capítulo, se pondrá énfasis en el análisis de los factores que conlleva adentrarse en el sector de servicios al que pertenece el proyecto en cuestión. También se identificará el público objetivo y las características de estos para poder determinar el rumbo a seguir para el negocio en desarrollo.

2.1. Aspectos generales

Los aspectos generales respecto al estudio de mercado que se tendrán como prioridad para este estudio son las características del mercado en el que se realizarán las actividades del proyecto, la segmentación del mercado y la determinación del público objetivo, aspectos del consumidor y las características de los productos y servicios a ofrecer.

2.1.1 El Mercado

El mercado de cafeterías, como ya se analizó anteriormente, está en crecimiento y tiene una relevancia significativa en el mundo actual, por lo tanto, es de suma importancia conocer el contexto del mismo. Para ello, es necesario desarrollar diferentes conceptos:

a. Segmentación de mercado

Con el objetivo de minimizar el uso de recursos y poner en marcha las estrategias planteadas para el negocio de forma óptima, se procederá a especificar el mercado actual en características y necesidades similares para poder tener un acercamiento eficaz al grupo objetivo:

b. Segmentación Geo-Demográfica

Para esta segmentación se tendrá como prioridad el establecimiento en el lugar donde se encuentre la mayor cantidad de población, y, por lo tanto, también de potenciales consumidores.

Tabla 4: Población peruana por regiones en el 2017

DEPARTAMENTO	TOTAL		URBANA		RURAL	
	Miles	%	Miles	%	Miles	%
Lima	11,181.7	35.1	10,982.3	45.0	199.4	2.6
La Libertad	1,905.3	6.1	1,492.5	6.1	412.8	5.6
Piura	1,873.0	5.9	1,452.6	5.9	420.4	5.7
Cajamarca	1,537.2	4.8	537.0	2.2	1,000.2	13.6
Puno	1,442.9	4.5	785.8	3.2	657.1	8.9
Junín	1,370.2	4.3	900.4	3.7	469.8	6.4
Cusco	1,331.8	4.2	740.8	3.0	591.0	8.0
Arequipa	1,315.5	4.1	1,184.2	4.8	131.3	1.8
Lambayeque	1,280.7	4.0	1,054.1	4.3	226.6	3.1
Áncash	1,160.5	3.6	710.8	2.9	449.7	6.1
Loreto	1,059.0	3.3	715.3	2.9	343.7	4.7
Huánuco	872.5	2.7	338.6	1.4	533.9	7.3
San Martín	862.8	2.7	564.8	2.3	298.0	4.1
Ica	802.6	2.5	739.9	3.0	62.7	0.9
Ayacucho	703.7	2.2	383.7	1.6	320.0	4.4
Ucayali	506.9	1.6	403.4	1.6	103.5	1.4
Huancavelica	502.1	1.6	117.8	0.5	384.3	5.2
Apurímac	462.8	1.5	185.9	0.8	276.9	3.8
Amazonas	425.0	1.3	193.1	0.8	231.9	3.2
Tacna	350.1	1.1	305.4	1.2	44.7	0.6
Pasco	308.5	1.0	200.6	0.8	107.9	1.5
Tumbes	243.3	0.8	231.7	0.9	11.6	0.2
Moquegua	184.2	0.6	147.1	0.6	37.1	0.5
Madre de Dios	143.7	0.5	113.6	0.5	30.1	0.4
Total	31,826.0	100.0	24,481.4	100.0	7,344.6	100.0

Fuente: (CPI 2017: 4)

Según CPI, en el informe Perú-Población 2017, la región con mayor cantidad de personas actualmente es Lima concentrando el 35.1% de los 31 826 000 aproximadamente de peruanos, siendo esta cantidad resultante la de 11 181 700 personas (2017, p. 2).

De acuerdo a la tabla 4, se puede observar que en Lima solo se encuentre el 2.6% de la población total rural de peruanos; es decir, en la capital solo se encontraría 199 400 personas aproximadamente, esto significa, que aquí también se concentra la mayor cantidad de población urbana, lo que refuerza la iniciativa de comenzar el proyecto en esta región debido a que este está destinado a ciudadanos que residen en las zonas urbanas. Finalmente, se tendrá como zona central del proyecto a Lima Metropolitana ya que acumula casi la totalidad de personas que viven en la región Lima: 10' 209 300 aproximadamente (CPI, 2017, p.3).

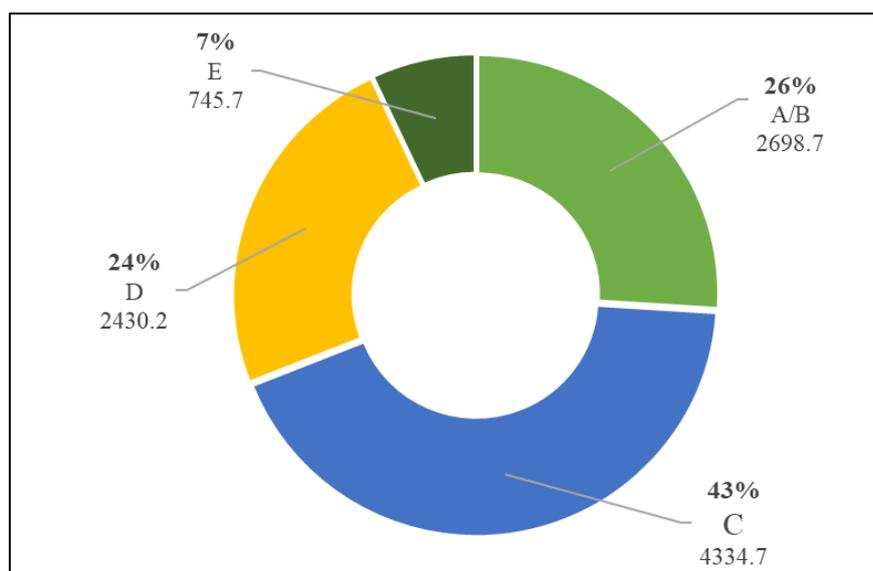


Figura 7: Porcentaje de población según nivel socioeconómico en el año 2017 en Lima Metropolitana
Fuente: (CPI 2017:10)

En la figura 7, se puede observar tres grandes grupos de niveles socioeconómicos: D, C y A/B, de los cuales se tendrán como prioridad a los sectores A/B y C ya que juntos acumulan 69% (7 033 400 de personas aproximadamente) de población capitalina y se convierten juntos en la mayoría entre los sectores socio-económicos y los cuales son de interés para el desarrollo del proyecto (CPI, 2017, p.9).

Tabla 5: Porcentaje de personas según zonas y NSE en Lima Metropolitana 2017

Zonas	Personas		Estructura Socioeconómica APEIM (% horizontal)			
	Miles	% sobre Lima Metrop.	AB	C	D	E
LIMA NORTE Carabaylo, Comas, Independencia, Los Olivos, Puente Piedra, San Martín de Porres	2,542.1	24.9	22.0	48.6	24.4	5.0
LIMA CENTRO Breña, La Victoria, Lima, Rímac, San Luis	769.6	7.5	22.1	57.0	16.9	4.0
LIMA MODERNA Barranco, Jesús María, La Molina, Lince, Magdalena del Mar, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, Santiago de Surco, Surquillo	1,325.4	13.0	75.5	20.8	3.6	0.1
LIMA ESTE Ate, Chaclacayo, Cieneguilla, El Agustino, Lurigancho (Chosica), San Juan de Lurigancho, Santa Anita	2,518.1	24.7	18.0	43.4	29.9	8.7
LIMA SUR Chorrillos, Lurín, Pachacamac, San Juan de Miraflores, Villa el Salvador, Villa María del Triunfo	1,908.6	18.7	14.7	40.8	31.7	12.8
CALLAO Bellavista, Callao, Carmen de la Legua Reynoso, La Perla, La Punta, Mi Perú, Ventanilla	1,038.7	10.2	21.9	43.4	23.9	10.8
BALNEARIOS Ancón, Pucusana, Punta Hermosa, Punta Negra, San Bartolo, Santa María del Mar, Santa Rosa	106.8	1.0	11.2	56.5	23.1	9.2
TOTAL LIMA METROPOLITANA	10,209.3	100.0	26.4	42.5	23.8	7.3

Fuente: (CPI 2017: 12-13)

Ya que se tiene como prioridad a los sectores anteriormente mencionados: A/B y C, se tendrá como locación de la cafetería a un distrito entre los sectores determinados por CPI, de acuerdo a la tabla 5, como Lima Centro y Lima Moderna. De acuerdo a la tabla ya mencionada obtenida de CPI (2017, p.10), los lineamientos para la elección de las zonas de interés son:

- Lima Centro cuenta con el mayor porcentaje de nivel socioeconómico C entre los distritos que la conforman (57 %).
- Lima Moderna cuenta con el mayor porcentaje de nivel socioeconómico A/B entre los distritos que lo conforman (75.5%).
- Lima Centro y Lima Moderna están, geográficamente, cerca, lo que determina una mayor zona de influencia para el proyecto.

Analizando el estudio de Estadísticas Municipales del 2016 realizado por el INEI, se debe resaltar los siguientes datos:

c. Seguridad

Según el INEI (2017), en materia de Seguridad, se puede observar en la figura 8 que en el distrito de Jesús María se tiene uno de los mejores índices entre cantidad de efectivos policiales y número de ciudadanos: uno por cada 217 personas (p. 113). Esto significa que hay una óptima sensación de seguridad y comodidad al momento de transitar las avenidas y calles de este lugar.



Figura 8: Cantidad de efectivos policiales por ciudadanos en Lima Centro
Fuente: (INEI 2017: 113)

d. Densidad Empresarial

En la figura 9, de acuerdo al INEI (2014), se resalta que en Jesús María tiene uno de los mejores índices de densidad empresarial: cantidad de empresas o negocios por millar de personas residentes, en este caso se cuenta con 194 empresas por mil personas, lo que hace en promedio, que casi el 20% de estos tiene un negocio como sustento de vida (p. 39). Este valor confirma el atractivo comercial que tiene el distrito de Jesús María.

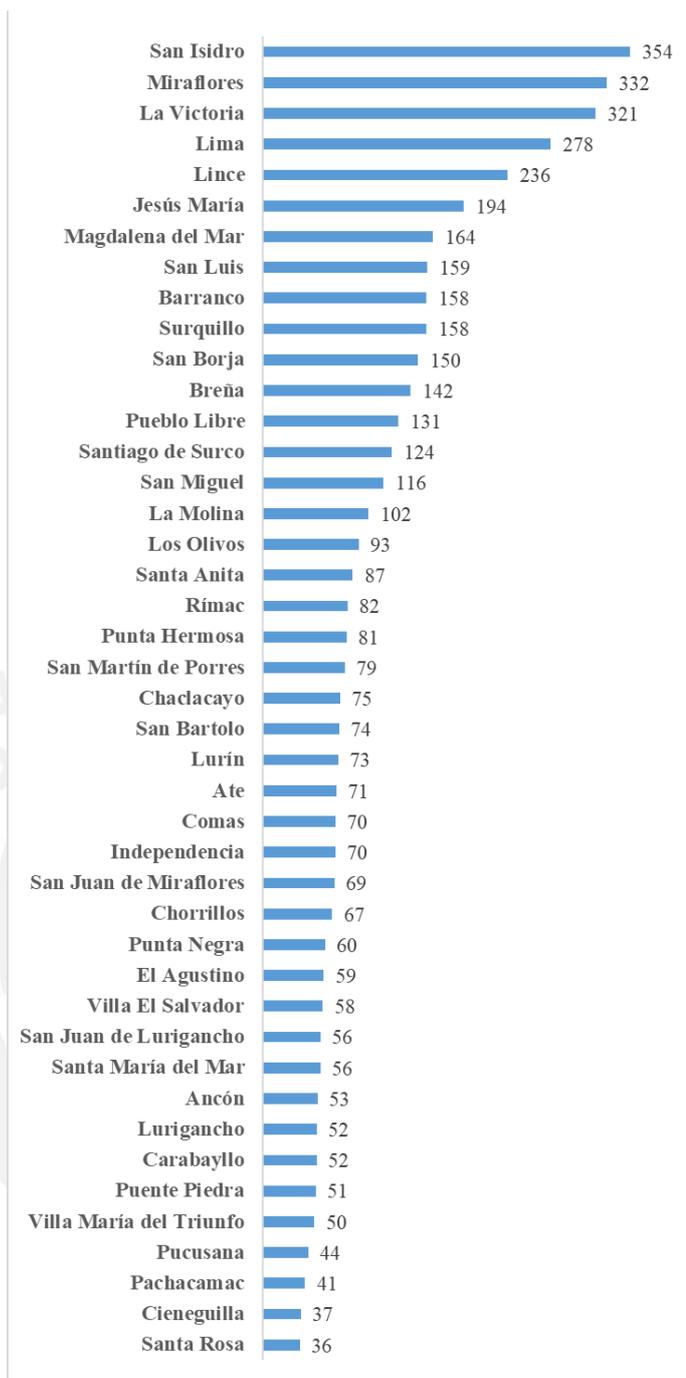


Figura 9: Densidad empresarial (por cada mil habitantes) en los distritos de Lima Metropolitana
Fuente: (INEI 2014: 39)

e. Sector Restaurantes

De acuerdo al INEI (2014) en la figura 10, respecto a la cantidad de restaurantes (sector servicios) en Lima Metropolitana, se puede observar que Jesús María, a pesar de su reducido tamaño en comparación con otros distritos, tiene aproximadamente 648 negocios de este sector, superando a distritos como San

Borja, San Isidro y Barranco (p. 41). Esto también refuerza el atractivo comercial de este distrito en términos de negocios dedicados a la comida.

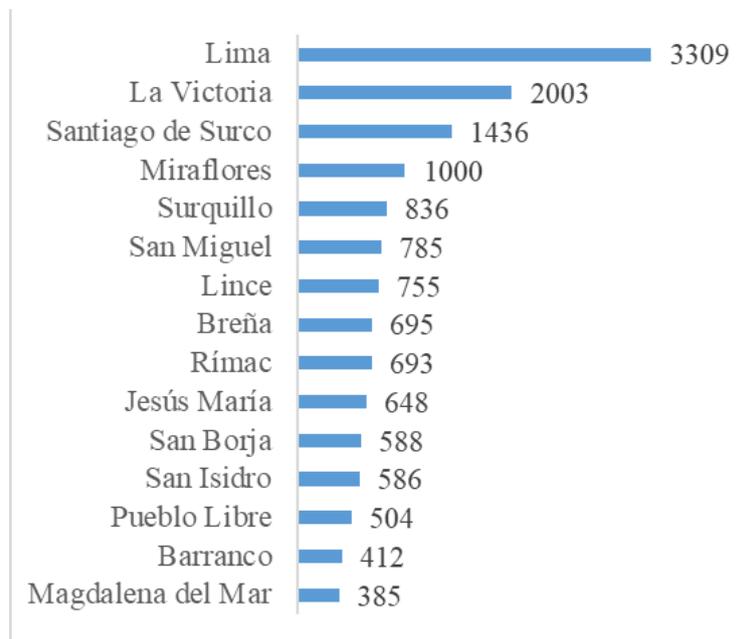


Figura 10: Número de restaurantes en Lima Centro por distrito
Fuente: (INEI 2014: 41)

f. Ubicación

La zona delimitada por Jesús María en Lima Metropolitana es céntrica, cómo muestra la figura 11, esto resulta en que este distrito es muy atractivo por su ubicación, ya que conecta distintos lugares de interés para los limeños: San Isidro, San Borja, La Victoria, etc. Resulta ser un distrito céntrico de las zonas ya determinadas anteriormente donde se procederá a iniciar el proyecto.

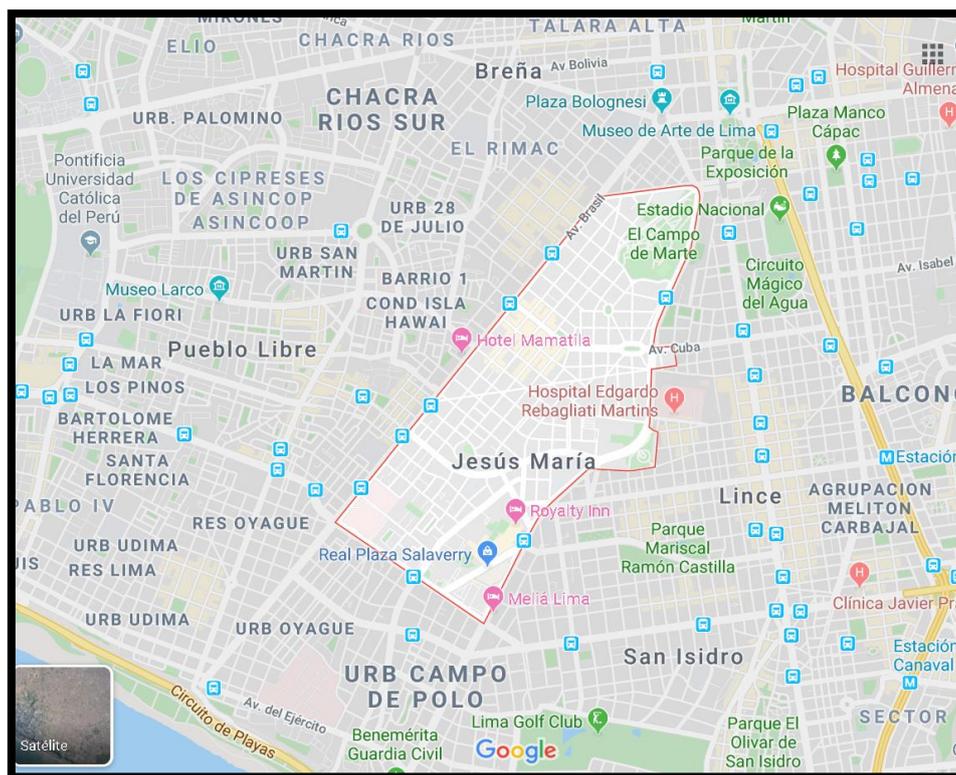


Figura 11: Mapa de Jesús María en Lima Metropolitana
Fuente: (Google Maps)

g. Segmentación Conductual-Social

En cuanto a los aspectos demográficos del público objetivo a dirigirse, es importante resaltar:

- No hay diferencia significativa entre géneros: puede ser tanto hombre como mujer
- No hay diferencia relevante entre los posibles niveles académicos
- Se tendrá enfoque en las personas que suelen visitar, así sean pocas o muchas veces, una cafetería
- Se tendrá énfasis en los jóvenes adultos (entre 21 y 35 años) porque conforman un gran porcentaje de los ciudadanos y su perfil se adecúa más a la dirección del negocio³⁰ (Ipsos, s.f.)
- Nuestros potenciales clientes deberán tener tendencia a la innovación culinaria y a probar y disfrutar los potajes clásicos peruanos, así como de disfrutar de consumir productos agrícolas nacionales
- No hay diferencia relevante en cuanto a elecciones de religión de los clientes, o de su nacionalidad

h. Segmentación Psicográfica

Para poder determinar las características de los potenciales clientes a los que se dirigirá el proyecto en cuestión se analizarán los distintos tipos de estilos de vida que las personas³¹ (Arellano, s.f.):

³⁰ Ipsos. *Perfil del adulto joven peruano 2018*. (s.f.)

³¹ Arellano. *Los Austeros*. (s.f.).

- Los Sofisticados: es un segmento mixto y de ingresos superiores a los del promedio, modernos, educados, liberales, cosmopolitas, valoran mucho la imagen personal, innovadores en el consumo y son más jóvenes que el promedio de la población. Respecto a las compras les atraen productos innovadores, se relacionan fuertemente con las marcas y se fijan en el contenido nutricional de sus comidas.
- Los Progresistas: en general son hombres que buscan el permanente progreso personal o familiar, presentes en todos los niveles socioeconómicos, los motiva el deseo de revertir su situación, muy prácticos y modernos. Buscan que sus compras tengan un alto índice costo-beneficio, consumen productos tradicionales y nuevos, pero no están dispuestos a pagar más de lo debido por innovación en estos, y valoran mucho economizar al momento de adquirir tanto servicios como productos.
- Las Modernas: son mujeres que trabajan o estudian, buscan su realización personal, así como también el rol de madres, se maquillan y arreglan, buscan el reconocimiento de la sociedad, reniegan del machismo y están presentes en todos los niveles socioeconómicos. En el ámbito de las compras buscan entretenimiento y diversión cuando hacen shopping, les gusta cuidar su apariencia personal y usan marcas como símbolo social y señal de calidad.
- Los Formalistas: son hombres trabajadores y orientados a la familia, valoran mucho su nivel social, buscan ser como los sofisticados, pero de forma más tradicional y trabajan usualmente como oficinistas y empleados administrativos. En relación a sus compras, suelen ser los segundos en adoptar modas, prefieren lucir casuales o deportivos al vestirse, les atraen los productos tecnológicos y compran pocos productos de limpieza o alimentos por su naturaleza machista.
- Las Conservadoras: son mujeres de tendencia bastante religiosa y tradicional, persiguen el bienestar de los hijos y la familia en general, responsables de casi todos los gastos en el hogar, utilizan maquillaje de forma ocasional y están presentes en todos los niveles socioeconómicos. Consideran a las compras como una actividad necesaria de forma casi extrema, les importa más las características internas que las marcas de los productos y son ahorrativas.
- Los Austeros: es un segmento mixto de escasos recursos económicos, reacios a los cambios, no les gusta tomar riesgos, no les agrada probar nuevas cosas y en su mayoría son inmigrantes y personas de origen indígena. Las compras en este segmento tienen un rol determinante e importante para la familia, buscan economizar para satisfacer las necesidades básicas principalmente y tienen escaso interés por la clase de marca que adquieren.

De acuerdo a esta clasificación, nuestro potencial público debe ser de cualquier perfil antes mencionado, excepto de tipo Austero, ya que solo en este se incluyen a los de clase D y E casi en general.

i. Segmentación Conductual

En cuanto a los aspectos demográficos del público objetivo a dirigirse, es importante resaltar lo siguiente:

- Se busca que los clientes que frecuenten la cafetería lo hagan al menos una vez por semana, ya que es un periodo de tiempo considerable para poder hacer uso de un servicio así.
- La satisfacción plena de los comensales mediante recetas tradicionales y otras innovadoras.
- Se busca que el público a atender tenga un nivel considerable de fidelidad, la cual se reforzará mediante productos y servicios de alta calidad.

j. Determinación del Mercado Meta

Con lo planteado anteriormente, el mercado meta de la cafetería comprendería ciudadanos de Jesús María y/o distritos adyacentes o cercanos, de los niveles socioeconómicos B y C principalmente, que gusten de visitar cafeterías al menos una vez por semana y con la inclinación por consumir productos peruanos, y al mismo tiempo disfrutar innovaciones culinarias en los mismos.

2.1.2 El consumidor

Para poder conocer a fondo el mercado a incursionar y fundamentalmente las características del consumidor potencial del negocio, con esa meta en consideración

A continuación, se describirá el perfil del consumidor objetivo a nivel social, psicológico y laboral.

2.1.2.1. Información general

El público objetivo está conformado por adultos (25 a 55 años), pertenecientes a los NSE B y C de Lima Metropolitana y con estilos de vida modernos (sofisticados, conservadoras y modernas). En la tabla 6 se detallan las principales características de los perfiles mencionados.

2.1.2.2. Perfil del consumidor

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, el público objetivo se encontrará conformado por adultos pertenecientes a los niveles socioeconómicos B y C. En la presente sección se realizará un análisis de los diversos factores presentes en los hábitos de consumo de los posibles consumidores.

a) Factores sociales:

Las preferencias del público objetivo se ven influenciadas por diversos factores. En el caso del segmento al cual se dirige el proyecto, se encuentra conformado en su mayoría por personas que generan ingresos (solo trabajan o trabajan y estudia, 84%) y se caracterizan por mantener un estilo de vida con enfoque al futuro, por lo que realizan operaciones de inversión y ahorro de dinero. Asimismo, el 72% de los adultos

se consideran digitales³², lo cual nos indica que se deberá contar con una estrategia publicitaria que permita atraer al segmento elegido.

b) Factores personales:

El público objetivo lo conforman adultos de 25 a 55 años, pertenecientes a los NSE B y C, que posean estilos de vida de los sofisticados y las modernas. Los sofisticados se caracterizan ser hombres y mujeres que cuentan con un nivel de ingreso más alto que el promedio, son educados, más jóvenes que el promedio de la población y se interesan por el consumo de productos saludables. El grupo de las modernas, conformado por mujeres que trabajan o estudian, se caracterizan por buscar el reconocimiento de la sociedad, llevan un estilo de vida saludable y se interesan en marcas que aporten beneficios diferenciados.

Por tanto, el servicio deberá adaptarse a los estilos de vida establecidos, ofreciendo un servicio de alta calidad, platos innovadores y beneficios diferenciados.

c) Factores psicológicos:

El consumidor peruano es cada vez más exigente, esto se debe principalmente a la influencia del poder adquisitivo y la tecnología en sus hábitos de consumo.

Algunos de los nuevos hábitos de consumo más resaltantes es la compra influenciada por el internet. Esto se refleja en que el 94% de los consumidores peruanos investiga primero en Internet el producto que le interesa, asimismo un 50% consulta información desde sus *smartphones*. Al estar más informado, el consumidor peruano se ha vuelto más exigente y propenso a probar nuevos productos y marcas, lo cual genera dificultad en la fidelización del cliente. Asimismo, la tendencia ecológica es cada vez más importante, por lo que cada vez son más los consumidores que buscan una alimentación más orgánica y saludable, lo cual genera un aumento en el consumo de bebidas y alimentos saludables³³.

En base a lo anterior, se concluye que el servicio deberá contar con un servicio de alta calidad, ofrecer productos innovadores y diferenciados respecto a los otros que ya ofrecen los competidores. Asimismo, se deberá desarrollar una estrategia digital de marketing que permita informar sobre las novedades ofrecidas por el servicio, nuevos platos y tendencias innovadoras que sean de interés del público objetivo.

³² Ipsos Perú. *Gen X: Perfil del adulto del Perú Urbano 2019. Octubre, 2019.*

³³ *El Economista. Estos son los hábitos del nuevo consumidor peruano. Octubre, 2019.*

A continuación, se tienen los resultados más importantes de la encuesta realizada (ver tabla 6), así mismo, para ver los gráficos y las preguntas de la encuesta estas se encuentran en el Anexo 1.

Tabla 6: Resultados obtenidos en la encuesta

Variable	Resultado obtenido, a partir de la preferencia de encuestados
Distrito de residencia	Jesús María
Frecuencia de visita	1- 2 veces por semana
Horario de visita	12 m - 10 pm
Tiempo de visita	20 - 60 minutos
Aspectos más valorados	- Sabor de la comida - Precios accesibles - Atención del personal - Variedad en la carta - Limpieza del establecimiento
Aceptación del proyecto	97%
Tipo de local	Propio, fuera de un centro comercial
Bebidas	- Café - Infusiones - Jugos naturales - Bebidas tradicionales (quinua, maca o emoliente)
Precio de bebidas	S/ 6.00 - S/ 9.00
Sándwiches	Tradicionales (pollo, pavo, lomo al jugo y chicharrón)
Precio de sándwiches	S/ 4.00 - S/ 10.00
Postres o aperitivos	- Tamales - Humitas dulces - Empanada rellena - Ensaladas de frutas
Precio de postres o aperitivos	S/ 7.00 - S/ 10.00
Tipo de servicio	Consumo en local

2.1.3 El Producto

El producto, de la forma en que se tratará en el negocio, se subdivide en tres importantes categorías:

- a. Producto Básico: en la cafetería se ofrecerá comida para satisfacer el hambre en base a sándwiches, panes variados, bebidas calientes, jugos naturales, postres y aperitivos.
- b. Producto real: se tendrá a disposición del cliente una gran variedad de productos naturales y frescos, insumos de alta calidad, alternativa light en la carta, un ambiente diseñado especialmente para la comodidad y disfrute, acceso a internet y ofrecer empaques para llevar ecoamigables y con el logo del negocio.

Con respecto a los proveedores, en vista que se ofrecerán productos hechos a base de insumos de distintas regiones, se establecerán las siguientes estrategias:

- Proveedores Región Costa: Se trabajará con el mercado mayorista de Magdalena por ser el más cercano a la cafetería, se evaluarán los precios en base a la calidad y disponibilidad del producto. Asimismo, se contará con un proveedor fijo para los insumos requeridos en la elaboración de platos, pero también se construirá una base de datos de proveedores de respaldo que puedan cumplir con la demanda y tiempo solicitados.
- Proveedores Región Sierra: Debido a la distancia entre los mercados mayoristas de la región y la cafetería, se optará por generar alianzas con minoristas que ofrezcan sus productos en ferias regionales o que importen los mismo a Lima. De esta manera se asegurará un abastecimiento frecuente y alta calidad de insumos, así como también se apoyará a las PYMEs generando una cadena de abastecimiento sostenible y brindando oportunidades a los agricultores del interior del país.
- Proveedores Región Selva: En vista a la distancia y difícil acceso los mercados de la región, se optará por generar alianzas con microempresarios que ofrezcan sus productos en ferias regionales o que importen los mismo a Lima. De esta manera se asegurará un abastecimiento frecuente y alta calidad de insumos, así como también se apoyará al pequeño empresario y se obtendrá una cadena de abastecimiento sostenible.

Cabe resaltar que las alianzas estratégicas se darán a través de contactos en ferias y eventos culinarios permanentes dentro de Lima Metropolitana, así como también se buscará generar contacto con proveedores del interior del país a través de redes sociales y foros de importación de productos. Siempre tomando en cuenta la verificación de la calidad de los insumos ofrecidos para no comprometer la integridad, sabor y composición de los productos ofrecidos en la cafetería.

- c. Producto aumentado: se ofrecerá diversas ofertas y anuncios importantes a través de la página web y redes sociales del negocio, degustaciones de nuestras bebidas y comidas estrellas para poder atraer potenciales clientes, la empresa contará con todas las certificaciones y manuales para una atención excepcional y el registro gratuito en la base de datos de la cafetería para enviar descuentos exclusivos a los clientes más fieles.

Los productos a ofrecer estarán formados por productos principalmente hechos en suelo peruano para que el negocio obtenga mayor diversidad en la carta, lo que conllevaría a una política de innovación constante de los productos ofrecidos a los clientes. Se ofrecerá adicionalmente una alternativa light a la carta original, es decir, versiones de los productos ofrecidos, pero en una versión más sana. Con respecto

a la carta, en relación a los sándwiches, se tendrá como prioridades a unas combinaciones clásicas como el pan con pollo, pan con lomo al jugo, pan con jamón y queso; además, en relación a las bebidas disponibles, se tendrán como prioridades a jugos naturales de diversas frutas, emoliente, maca, quinua, café e infusiones; y por último, en cuanto a los postres de la cafetería se buscará ofrecer empanadas con distintos rellenos y sabores, humitas dulces, mazamorra morada, etc. Los conceptos substanciales del negocio serán la variedad de platos, enfoque en platos nacionales y típicos, personalización del servicio y la calidad de atención al cliente.

Con respecto a los servicios, se tendrá en consideración:

- Ambientación: la decoración, tanto fuera como dentro del local, estará basado en los colores del logotipo a crearse para identificar la marca del negocio, así como colores adicionales que los complementen, entre los cuales destacarán colores asociados a la agricultura y ganadería peruana, otros elementos de la decoración serán las artesanías y cuadros con paisajes peruanos dándole a la cafetería un estilo rústico y autóctono que permita transportar a los comensales a un viaje por el interior del país, resaltando los atributos y bondades de los insumos peruanos. Otro de los elementos de la decoración será asegurar un ambiente fresco y cómodo, música suave de tipo alternativa y/o pop para encajar con el perfil del joven adulto que se ha determinado anteriormente, y la temperatura dentro del local será regulable para así otorgar una mejor experiencia.

En caso de festividades, se decorará el lugar y el personal usará uniformes llamativos para las distintas ocasiones como Navidad, Fiestas Patrias, Día de la Canción criolla y el mes morado (Señor de los Milagros).

- Comida temática: en base a la festividad a celebrar o acontecimientos importantes, se tendrán ofertas especiales de comida y bebidas momentáneas que reflejarán la importancia que se les dará dentro de la empresa. Durante los demás días, se contará con una variada carta de platos hechos a base de insumos peruanos. Ver anexo 17.
- Regalos: se buscará otorgar periódicamente a todos los clientes diferentes accesorios como lapiceros, libretas o calendarios personalizados con el logo y marca del negocio.
- Diferenciación de la competencia: se buscará atender a un comensal o grupo por mínimo dos personas (mozo y cajero) para mejorar y acelerar el servicio y se buscará dar todo tipo de descartable de materiales ecoamigables con el fin de disminuir la contaminación por el uso indiscriminado de plástico.
- Delivery: se tendrá un número telefónico para que cualquier cliente a la distancia pueda generar la orden de pedido. Se otorgará los nombres, componentes y precios de lo ofrecido por la cafetería, además, se dará la facilidad cuando llegue el pedido con el personal motorizado a la dirección

otorgada por el cliente, de poder cancelar el monto tanto en efectivo como con una tarjeta de crédito o débito.

2.2 Análisis de la demanda

Para calcular la demanda del proyecto tratado, se analizarán datos históricos importantes referentes tanto a la demanda como la oferta para elaborar una proyección adecuada de la cobertura en los siguientes años. Sobre estos hallazgos, se tendrá como objetivo satisfacer un determinado porcentaje la cual será la demanda del proyecto.

2.2.1 Demanda histórica

Como primer paso, se debe analizar la población de Lima Metropolitana y su cambio a través de los años, luego, el enfoque girará entorno a los segmentos B y C y a los distritos denominados como de interés: Jesús María, Pueblo Libre y otros adyacentes. Se tendrá como referencia data de la población histórica de Lima Metropolitana en distintos años para poder proyectar de manera correcta la densidad demográfica en los años siguientes en los que se desarrollará el proyecto de la cafetería.

Tabla 7: Población histórica censada por región

Departamento	Población Censada					
	1940	1961	1972	1981	1993	2007
Total	6 207 967	9 906 746	13 538 208	17 005 210	22 048 356	27 412 157
Amazonas	65 137	118 439	194 472	254 560	336 665	375 993
Áncash	428 467	586 214	732 092	826 399	955 023	1 063 459
Apurímac	258 094	288 223	308 613	323 346	381 997	404 190
Arequipa	263 077	388 881	529 566	706 580	916 806	1 152 303
Ayacucho	358 991	410 772	457 441	503 392	492 507	612 489
Cajamarca	482 431	731 256	902 912	1 026 444	1 259 808	1 387 809
Prov. Const. Del Callao	82 287	213 540	321 231	443 413	639 729	876 877
Cusco	486 592	611 972	715 237	832 504	1 028 763	1 171 403
Huancavelica	244 595	302 817	331 629	346 797	385 162	454 797
Huánuco	229 268	323 246	409 514	477 877	654 489	762 223
Ica	140 898	255 930	357 247	433 897	565 686	711 932
Junín	338 502	521 210	696 641	852 238	1 035 841	1 225 474
La Libertad	395 233	597 925	799 977	982 074	1 270 261	1 617 050
Lambayeque	192 890	342 446	514 602	674 442	920 795	1 112 868
Lima	828 298	2 031 051	3 472 564	4 745 877	6 386 308	8 445 211
Loreto	152 457	272 933	375 007	482 829	687 282	891 732
Madre de Dios	4 950	14 890	21 304	33 007	67 008	109 555
Moquegua	34 152	51 614	74 470	101 610	128 747	161 533
Pasco	91 617	140 426	175 657	211 918	226 295	280 449
Piura	408 605	668 941	854 972	1 125 865	1 388 264	1 676 315
Puno	548 371	686 260	776 173	890 258	1 079 849	1 268 441
San Martín	94 843	161 763	224 427	319 751	552 387	728 808
Tacna	36 349	66 024	95 444	143 085	218 353	288 781
Tumbes	25 709	55 812	76 515	103 839	155 521	200 306
Ucayali	16 154	64 161	120 501	163 208	314 810	432 159
Lima Metropolitana	645 172	1 845 910	3 302 523	4 608 010	6 345 856	8 482 619
Lima Provincias	265 413	398 681	491 272	581 280	680 181	839 469

Fuente: (INEI s.f.: 134)

En la tabla 7, se puede observar la información sobre la población total censada por cada región del Perú, especialmente en Lima Metropolitana, entre los años 1940, 1961, 1972, 1981, 1993 y 2007.

Tabla 8: Población censada Lima del 2000 al 2015

	LIMA	LIMA	BARRANCA	CAJATAMBO	CANTA	CAÑETE	HUARAL	HUARACHIRI	HUAURA	OYON	YAUYOS
2000	7 767 873	6 968 339	130 923	9 459	12 910	184 998	152 425	69 450	190 065	19 995	29 309
2001	7 913 690	7 103 087	132 272	9 367	13 084	188 410	155 151	70 407	192 424	20 226	29 262
2002	8 057 558	7 236 194	133 556	9 270	13 252	191 774	157 833	71 335	194 699	20 447	29 198
2003	8 199 172	7 367 376	134 772	9 169	13 416	195 082	160 465	72 232	196 883	20 660	29 117
2004	8 338 208	7 496 342	135 917	9 064	13 572	198 327	163 042	73 095	198 969	20 861	29 019
2005	8 474 342	7 622 792	136 984	8 955	13 722	201 500	165 558	73 924	200 951	21 052	28 904
2006	8 605 145	7 744 537	137 939	8 838	13 862	204 542	167 964	74 696	202 776	21 226	28 765
2007	8 730 820	7 861 745	138 788	8 716	13 991	207 462	170 266	75 415	204 448	21 385	28 604
2008	8 855 022	7 977 709	139 588	8 593	14 117	210 344	172 535	76 111	206 056	21 536	28 433
2009	8 981 440	8 095 747	140 399	8 472	14 244	213 276	174 842	76 817	207 687	21 690	28 266
2010	9 113 684	8 219 116	141 276	8 356	14 378	216 344	177 259	77 566	209 423	21 855	28 111
2011	9 252 401	8 348 403	142 229	8 246	14 521	219 564	179 797	78 359	211 276	22 033	27 973
2012	9 395 149	8 481 415	143 216	8 139	14 669	222 877	182 409	79 177	213 188	22 217	27 842
2013	9 540 996	8 617 314	144 224	8 035	14 820	226 260	185 076	80 011	215 138	22 404	27 714
2014	9 685 490	8 751 741	145 238	7 931	14 971	229 693	187 779	80 854	217 102	22 593	27 588
2015	9 834 631	8 890 792	146 241	7 828	15 122	233 151	190 501	81 696	219 059	22 782	27 459

Fuente: (INEI s.f.)

En la tabla 8, se puede observar la cantidad de población limeña (Lima Metropolitana y Lima Provincias) entre los años 2000 y 2015. Al consolidar la información de las últimas dos figuras presentadas, se determina la población registrada o censada en Lima Metropolitana entre los años 1940 y 2013, esto con el fin de determinar los estimados de población para los años de vida del negocio.

Tabla 9: Población registrada en Lima Metropolitana entre 1940 y 2013

Año	Población Lima Metropolitana
1940	645 172
1961	1 845 910
1972	3 302 523
1981	4 608 010
1993	6 345 856
2007	8 482 619
2013	8 617 314

Fuente: (INEI s.f.)

Para observar de manera secuencial y con mayor precisión la evolución de la población limeña en el tiempo, en la figura 12 se puede observar la tendencia de estos datos de forma creciente desde 1940 al año 2013.

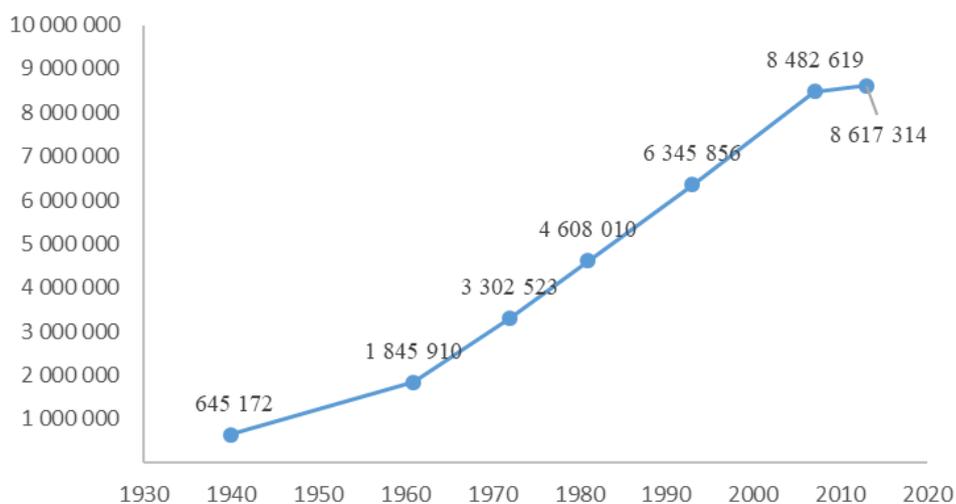


Figura 12: Evolución de la población limeña de 1940-2013

Fuente: (INEI s.f.)

Para poder proyectar de manera adecuada la cantidad población de Lima se utiliza el método de Regresión Lineal porque resulta ser un modelo óptimo para patrones con relaciones de linealidad entre la magnitud y el tiempo. Para poder saber el resultado de la aplicación de este método, se aplicaron diferentes tendencias: Exponencial, Lineal y Logarítmica, con el fin de usar la regresión con mayor coeficiente de correlación (R^2), ya que este valor estadístico representa el porcentaje de variación de la variable respuesta (población) en relación a la otra variable determinativa (tiempo), por ello, a mayor valor de R^2 se tendrá una mayor precisión de la población proyectada. Los gráficos de las tendencias se pueden observar en el Anexo 2. En la siguiente tabla, se tiene los resultados de las tendencias y sus valores finales de R^2 .

Tabla 10: Resultado de proyecciones de la demanda

Tipo de tendencia	R2
Exponencial	0.9472
Lineal	0.9758
Polinómica	0.9887

Entonces, al analizar estas gráficas y sus respectivos R^2 , se puede concluir que se utilizará la tendencia polinómica. Con esto, se proyectó la población de Lima Metropolitana para los siguientes años en los que el proyecto de la cafetería tendrá lugar.

Tabla 11: Población proyectada de Lima

Año proyectado	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Población de Lima	10 059 296	10 229 604	10 401 126	10 573 864	10 747 816

2.2.2 Demanda proyectada

Para poder determinar la demanda del proyecto, es necesario considerar criterios de población, así como también lo recolectado en la encuesta, con esta información, se podrá saber con certeza la cantidad de demanda a satisfacer.

Ya habiendo realizado la proyección de la población limeña, se debe resaltar que el proyecto se enfoca en los niveles socio-económicos B y C, y especialmente en los distritos Jesús María, San Miguel, Pueblo Libre, Lince y Magdalena del Mar. Por lo tanto, se hará un cálculo de los porcentajes por distrito y el por porcentaje de personas pertenecientes a los sectores B y C.



Tabla 12: Población por distritos en Lima Metropolitana en 2017

No.	DISTRITO	POBLACIÓN	%	HOGARES
1	San Juan de Lurigancho	1 121.3	11.0	275.9
2	San Martín de Porres	722.3	7.1	175.2
3	Ate	646.9	6.3	158.6
4	Comas	541.2	5.3	139.0
5	Villa El Salvador	475.5	4.7	115.7
6	Villa María del Triunfo	461.2	4.5	114.8
7	San Juan de Miraflores	416.0	4.1	107.4
8	Los Olivos	382.8	3.7	107.4
9	Puente Piedra	362.1	3.5	88.3
10	Santiago de Surco	357.6	3.5	107.8
11	Chorrillos	335.6	3.3	89.4
12	Carabaylo	310.1	3.0	75.2
13	Lima	282.8	2.8	92.5
14	Santa Anita	234.8	2.3	59.9
15	Lurigancho (Chosica)	224.9	2.2	56.0
16	Independencia	223.6	2.2	67.8
17	El Agustino	196.9	1.9	52.1
18	La Molina	178.2	1.7	48.0
19	La Victoria	177.7	1.7	56.4
20	Rímac	170.6	1.7	50.5
21	San Miguel	140.9	1.4	44.8
22	Pachacamac	132.8	1.3	32.4
23	San Borja	116.7	1.1	37.8
24	Surquillo	94.9	0.9	33.0
25	Lurín	87.4	0.9	21.5
26	Miraflores	85.8	0.8	33.7
27	Pueblo Libre	79.4	0.8	27.7
28	Breña	78.9	0.8	26.4
29	Jesús María	74.7	0.7	23.9
30	San Luis	59.6	0.6	19.5
31	Magdalena del Mar	56.9	0.6	19.0
32	San Isidro	56.8	0.6	23.2
33	Lince	52.4	0.5	18.9
34	Cieneguilla	48.4	0.5	11.8
35	Chaclacayo	44.9	0.4	13.2
36	Ancón	44.6	0.4	12.0
37	Barranco	31.2	0.3	10.9
38	Santa Rosa	19.3	0.2	4.7
39	Pucusana	17.5	0.2	4.3
40	Punta Negra	8.1	0.1	2.2
41	San Bartolo	7.9	0.1	2.2
42	Punta Hermosa	7.8	0.1	2.2
43	Santa María del Mar	1.6	0.0	0.4
Total Provincia de Lima		9 170.6	89.8	2 463.6
44	Callao	433.0	4.3	109.7
45	Ventanilla	360.0	3.6	92.0
46	Bellavista	79.4	0.8	21.8
47	La Perla	65.2	0.6	17.0
48	Mi Perú	53.3	0.5	13.6
49	Carmen de La Legua Reynoso	43.7	0.4	13.7
50	La Punta	4.1	0.0	1.3
Total Provincia del Callao		1 038.7	10.2	269.1
Total Lima Metropolitana		10 209.3	100.0	2 732.7

Fuente: (CPI 2017: 8)

Respecto a lo detallado por CPI (2017) en la tabla 12, se pudo obtener la proporción de cada distrito de interés respecto a la proporción que actualmente existente (p. 8), con el fin de usar este criterio en los años proyectados. Además, estos valores se multiplicarán por la suma de porcentajes de niveles B y C (APEIM,2017): 59.7% (B) y 20.3% (C); para así obtener el factor de población requerido en la tabla 13.

Tabla 13: Cálculo de factor de población objetivo

Distrito	% de población (respecto a Lima)	% de NSE B y C	Factor de población
Jesús María	0.70%	80.00%	0.56%
San Miguel	1.40%	80.00%	1.12%
Pueblo Libre	0.80%	80.00%	0.64%
Magdalena del Mar	0.60%	80.00%	0.48%
Lince	0.50%	80.00%	0.40%
		Total	3.20%

Fuente: (CPI 2017: 9)

Se determinó, a partir de la tabla anterior, que el factor de la población total de Lima Metropolitana es 3.2%. Además, en la tabla 14, se puede observar la diferencia porcentual entre la población real (registrada) y la población proyectada en Lima Metropolitana. Al promediar los errores de estimación por cada año considerado, se tiene como resultado final un valor de error total de 10.58%, el cual resulta menor al 35% de error total límite que se maneja en el sector empresarial. Por este resultado mencionado, se corrobora la proyección ejecutada.

Tabla 14: Cálculo de error en estimación de proyección

Año	Población registrada	Población proyectada	Error en estimación (%)
1940	645 172	443 685	31.23
1961	1 845 910	2 259 933	22.43
1972	3 302 523	3 425 102	3.71
1981	4 608 010	4 487 752	2.61
1993	6 345 856	6 057 681	4.54
2007	8 482 619	8 110 355	4.39
2013	8 617 314	9 062 960	5.17
		Total	10.58

Tabla 15: Población objetivo del 2019 al 2023

Año proyectado	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Público Objetivo	321 897	327 347	332 836	338 364	343 930

En la tabla 15, se puede observar la cantidad de público objetivo en los distritos de interés que se tiene como meta respecto a la cantidad de población proyectada desde el 2019 hasta el 2023.

Tabla 16: Cálculo del factor de resultado de encuestas

Cantidad de visitas	Porcentaje	% de personas dispuestas a acudir a la cafetería	% de personas que viven en los distritos de interés	Factor total de encuesta
0	1.56%	97%	91.7%	xx
1	47.53%	97%	91.7%	xx
2	29.87%	97%	91.7%	xx
Más de 2	21.04%	97%	91.7%	18.71%

De acuerdo a los resultados de la encuesta realizada, se puede observar en la tabla 16, el porcentaje de visitas de acuerdo al número de veces que los potenciales clientes irían en el tiempo de una semana, el porcentaje de personas dispuestas a acudir a la cafetería del proyecto, el porcentaje de población total que reside en los distritos de interés anteriormente descritos, y se multiplicó los tres valores para poder hallar el porcentaje del factor real de la encuesta. Así, para el análisis de la demanda solo se considerará a la porción de personas visiten dos veces a más a una cafetería (18.71%), ya que este sector representa al público más recurrente y con un perfil potencialmente alto de consumidor para la cafetería. Luego, se determina la cantidad de demanda anual que tendrá el sector de restaurantes y cafeterías para el año 2019 en la tabla 16 y las demandas anuales consolidadas en la tabla 17. Las demás demandas anuales proyectadas se pueden observar en el Anexo 2.

Tabla 17: Demanda anual proyectada del Año 1

Frecuencia de visita a cafeterías por semana	Porcentaje	Población	Demanda Mensual	Demanda Anual
Más de 2	18.71%	60 240	481 918	5 783 013
Total			481 918	5 783 013

Tabla 18: Demandas anuales proyectadas

Año	Demanda proyectada
Año 1	5 783 013
Año 2	5 880 922
Año 3	5 979 529
Año 4	6 078 834
Año 5	6 178 838

2.3. Análisis de la oferta

La oferta de un mercado consiste en las características y particularidades con las que cuenta cada empresa para poder satisfacer clientes ya designados como público objetivo por las mismas. El análisis puntual y exhaustivo de este factor conllevará al conocimiento detallado de lo que sucede internamente del rubro de servicios y de cafeterías para así poder concretar estrategias acordes a la actualidad del ambiente del negocio.

2.3.1. Análisis de la competencia

Para analizar debidamente a la competencia, se tendrá un enfoque en una cantidad certera de cafeterías y establecimientos similares, y de su proporción en los distritos de interés del proyecto. De esta manera se tendrá un contexto claro de las demás empresas pertenecientes al rubro de cafeterías. De acuerdo al diario El Comercio (2012), a través de una encuesta realizada por Ipsos-Apoyo se ha logrado conocer que en el 2007 se tenían 2527 cafeterías y sangucherías en Lima y Callao, y para el año 2011, ya se contaban con 4167 establecimientos de esta categoría. Además, según el INEI (2014) en el estudio de Una Mirada Lima Metropolitana se logró conocer la cantidad de restaurantes por cada distrito para el año 2013 (p. 40). Con fines de usar esta información para proyectar la oferta de los siguientes años, se tomará esta proporción como la de cafeterías también.

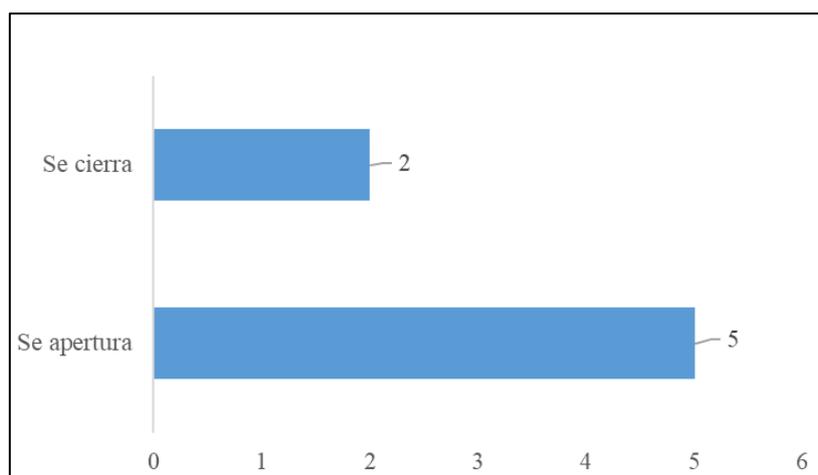


Figura 13: Apertura y clausura diaria de restaurantes en Lima Centro
Fuente: (INEI 2014: 40)

Se toma la zona de Lima Centro como la de interés ya que comprende a los distritos relacionados al proyecto. Se tomará también en consideración, como se puede ver en el gráfico anterior, que cada día se crean 5 de estos establecimientos, pero también se llegan a clausurar 2 de estos, lo que resulta en un crecimiento anual del 7.5% de cantidad de cafeterías en esta zona.

2.3.2. Oferta proyectada

Para determinar la magnitud de la oferta proyectada, se analizarán a los principales competidores presentes en el mercado de las cafeterías y/o sangucherías en Lima. Se realizó un estimado de la demanda anual cubierta por cada negocio competidor.

Tabla 19: Oferta anual de los principales competidores

Capacidad promedio de mercado						
Cafetería	Cantidad Locales	Personas/mesa	Cantidad de mesas	Rotación diaria	Total	Total por año
Starbucks	30	4	20	3	7200	2 556 000
Sofá Café	6	4	15	1.5	540	191 700
La Lucha	10	4	10	1.5	600	213 000
Zugatti	3	4	30	2	720	255 600
Otras cafeterías	20	4	15	1.5	1800	639000
Total					1800	3 855 300

Fuente: (Starbucks, Sofá Café, La Lucha, Zugatti)

En la tabla 19, se presentan los datos que se extrajeron de las páginas web de los competidores Starbucks³⁴, Sofá Café³⁵, La Lucha³⁶ y Zugatti³⁷, y de más cafeterías de forma presencial, y de esta manera estimar la cantidad de clientes que se atienden por cada empresas. Las cifras de cantidades de

³⁴ Gestión. Starbucks suma 88 locales en Perú con su ingreso a Villa María del Triunfo. Julio, 2017

³⁵ Sofá Café. Nuestros Locales. s.f.

³⁶ La Lucha. Ubícanos. s.f.

³⁷ Zugatti. Nosotros. s.f.

mesas, rotación diaria y la cantidad de locales de otras cafeterías fueron estimadas para poder calcular lo más fehacientemente la cantidad de oferta que afectaría el negocio planteado en este trabajo. Debido a que no se cuenta con información anual certera sobre la competencia directa y sus características intrínsecas, la oferta histórica será calculada usando el porcentaje de variación del Producto Bruto Interno (PBI). Según ProInversión (s.f.), entre los años 2009 y 2019, el valor de PBI alcanzaría una tasa promedio de 4.4%, además, para los años 2018 y 2019 las estimaciones oficiales son de 4.0% y 4.2%. En el mismo sentido, según el diario La República (2018), para el año 2018, en concordancia con el Ministerio de Economía y Finanzas, se prevé un crecimiento del PBI en al menos 4%. Así, para el tiempo entre el año 2013 y 2017, se determinan las variaciones porcentuales de PBI y las cantidades estimadas de oferta histórica.

Tabla 20: Oferta histórica entre 2013 y 2017

Año	2013	2014	2015	2016	2017
Oferta histórica	3 410 333	3 493 836	3 612 320	3 758 918	3 855 300
Variación	5.82%	2.39%	3.28%	3.90%	2.50%

Fuente: (ProInversión s.f.)

Luego, usando el método de Regresión Lineal, se proyectaron en los gráficos siguientes la oferta que se tendrá en los siguientes 5 años, y se eligió la tendencia adecuada ajustada a la data disponible, la que sería la de mayor coeficiente de correlación: R^2 .

Tabla 21: Resultado de proyecciones de la oferta

Tipo de tendencia	R2
Exponencial	0.9935
Lineal	0.9925
Algorítmica	0.916

De acuerdo al criterio establecido anteriormente y los gráficos en el Anexo 3, se utilizará la ecuación de tendencia exponencial por tener el mayor coeficiente de correlación para así proyectar la oferta adecuadamente para los años de actividad del negocio.

Tabla 22: Oferta proyectada del 2019 al 2023

Año	Oferta Proyectada
Año 1	3 984 554
Año 2	4 113 299
Año 3	4 246 204
Año 4	4 383 403
Año 5	4 525 036

2.4 Demanda del proyecto

Para calcular la demanda del proyecto en cuestión, se debe analizar la magnitud de la demanda insatisfecha la cual nacerá de la diferencia entre las proyecciones de demanda y oferta calculadas en las secciones anteriores.

2.4.1 Demanda Insatisfecha

En la tabla 23 se podrá observar a detalle año a año la cantidad de demanda insatisfecha en el mercado en el que se involucrará el proyecto de la cafetería.

Tabla 23: Demanda insatisfecha

Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Demanda proyectada	5 783 013	5 880 922	5 979 529	6 078 834	6 178 838
Oferta proyectada	3 984 554	4 113 299	4 246 204	4 383 403	4 525 036
Demanda Insatisfecha	1 798 459	1 767 622	1 733 324	1 695 431	1 653 802

En el cálculo de la demanda insatisfecha, no se consideraron factores como la ubicación de los comensales, la estacionalidad o la situación económica del país. En primer lugar, los potenciales clientes del proyecto pueden residir en casi la totalidad de Lima, ya que no hay ninguna clase de restricción o impedimento de tránsito entre las diferentes zonas de la capital, por lo que cualquier comensal que sea captado mediante la publicidad de la cafetería tendrá la oportunidad de degustar lo que se ofrece; y en segundo lugar, la estacionalidad no afectaría los ingresos percibidos porque se apuntaría a ofrecer productos tanto para épocas de frío como de calor; y por último, según el diario El Comercio (2018), el Ministerio de Economía y Finanzas el Perú crecería este año 2018 en 3.6%, un valor considerable que establecerá proyecciones al alza y que, en conclusión, no afectarían a las empresas en actual funcionamiento.

2.4.2 Demanda para el Proyecto

Al ya conocer la magnitud de demanda insatisfecha en los años en los que se desarrollará el proyecto, se determina que se contará con veinticinco mesas cuadradas con capacidad para cuatro personas cada una para atender a los comensales día a día y la variable fluctuante vendría a ser la rotación: se determinó que se comenzará con un nivel conservador de rotación de 1.1 con un aumento que varía de acuerdo al posicionamiento de la marca. El incremento del nivel de rotación se concretará específicamente por acciones de llegada al cliente: mayor gasto en publicidad, oferta de promociones y descuentos, sorteos,

etc., las consecuencias de efectos externos no será tan contundentes por lo que las gestiones internas tendrán mayor importancia.

Tabla 24: Detalle de la demanda del proyecto

Año	Personas/mesa	Cantidad de mesas	Rotación diaria	Total por año
Año 1	4	25	1.1	40 150
Año 2	4	28	1.4	57 232
Año 3	4	28	1.6	97 528
Año 4	4	30	1.7	115 340
Año 5	4	30	1.8	125 560

Al analizar, año a año, se obtuvo la participación en el mercado de las cafeterías que tendría la empresa del actual proyecto en la tabla 25. La proporción entre la demanda del proyecto y la demanda insatisfecha daría como resultado el índice mencionado.

Tabla 25: Participación porcentual del mercado del proyecto

Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Demanda proyectada	5 783 013	5 880 922	5 979 529	6 078 834	6 178 838
Oferta proyectada	3 984 554	4 113 299	4 246 204	4 383 403	4 525 036
Demanda Insatisfecha	1 798 459	1 767 622	1 733 324	1 695 431	1 653 802

2.5 Estrategia de Comercialización

Para poder concretar una mejor relación con el cliente, es decir el comensal, se plantearán estrategias alrededor de las conexiones físicas hacia este, aumentando la popularidad sobre la cafetería en cuestión y los niveles de precios que englobarán los productos ofrecidos.

2.5.1 Canales de Distribución

El proyecto tratado plantea tener un solo local principal en Jesús María y puntos de venta adicionales, cuya ubicación se determinará específicamente en las secciones posteriores en base a costo por metro cuadrado del terreno, cantidad de impuestos a pagar, accesibilidad física y entre otro más, para atender a los comensales del mismo distrito y de los adyacentes mismos, pertenecientes a los niveles socioeconómicos B y C. Acorde a los resultados de la encuesta realizada, y en la figura de Ubicación deseada para la cafetería, la mayoría de las personas preferirían que el proyecto se ubique en un local propio sobre la opción de establecerse en una tienda de un centro comercial.

Ya que se trata de un negocio de servicios de alimentos y bebidas, se usará únicamente este canal directo físico de la cafetería con local propio. Sin embargo, se contará con un servicio adicional al de comer dentro de la cafetería: delivery de pedidos. Esta estrategia es coherente con lo hallado en los resultados de la encuesta donde los entrevistados expresaron su deseo de tener ambos servicios disponibles.

Para dar paso a las especificaciones estructurales y decorativas a ser adoptadas por la cafetería se tuvo en mayor consideración las tendencias más fuertes de estos aspectos en restaurantes y cafeterías importantes como *CoffeeTech* y *beBee*. Con estos lineamientos se plantea generar un ambiente moderno, fresco e impactante en los comensales, y hacer de este un factor importante de la marca en construcción.

2.5.2 Promoción y Publicidad

Respecto a la publicidad, se tendrán en cuenta los siguientes puntos:

- Según el diario La República (2018), las redes sociales en Perú tienen una gran influencia entre la mayoría de los ciudadanos: existen 22 millones de usuarios de Facebook y de esta cantidad el 91% accede a estas a través de un Smartphone. Estas estadísticas condicionan el tener un community manager que maneje una página de Facebook, principalmente, con el fin de llegar a la mayor cantidad de clientes posibles. En las publicaciones de esta página, se debe enlazar imágenes de la comida a vender con una descripción llamativa e innovadora para atraer la atención de cualquier persona.
- Para una aproximación física directa con los potenciales clientes, se usarán afiches de colores llamativos y mensajes atractivos, que se repartirán por un colaborador de la empresa en determinados horarios de mayor afluencia de las personas que transitan en los alrededores del local: Jesús María, Pueblo Libre, Magdalena del Mar, etc. De esta manera, se podrá llegar rápidamente a las mentes de los ciudadanos más cercanos.
- Presentarse en diferentes ferias gastronómicas especiales dirigidas a negocios de cafeterías en Lima, de tal manera, se llegará a un sector del público objetivo interesado por las novedades y nuevos lugares a visitar para saciar sus paladares.
- Usando la cercanía actual de las personas con el internet, el community manager usará el mailing para hacer conocer a una gran cantidad de personas en Lima sobre la apertura, lo que ofrecemos y los descuentos vigentes de la cafetería.
- Se contratará a una agencia de marketing para habilitar una página web exclusiva para mostrar a los potenciales clientes, quiénes somos, qué vendemos y qué experiencia tendrían con nuestra comida y ambiente, además de manejar publicaciones en redes sociales como Facebook e Instagram y de crear diseños y repartirlos en forma de volantes como forma de marketing físico.

Respecto a la promoción del negocio, se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Antes de la apertura del negocio, se hará saber a las calles cercanas de la apertura de este local y de los servicios y platillos que pretendemos ofrecer de forma gratuita a aquellas personas que quieran degustar en este momento especial para el negocio.
- Usando la página de Facebook del negocio, se pondrán a disposición diferentes promociones de combos y/o obsequios para aquellas personas que compartan las diferentes publicaciones en sus muros o lleguen a hacer saber a la empresa, mediante una foto o video, que lograron visitar las instalaciones y su respectiva opinión sobre esta experiencia. Todo esto, con el fin de aumentar la popularidad del negocio y su reputación para potenciales clientes.
- Con la apertura del negocio y con el fin de captar clientes, se otorgarán descuentos en las primeras ocho semanas de actividad del proyecto en ciertos platillos y bebidas. Así mismo, no se cargará un monto adicional a los pedidos por Delivery en el mismo lapso de tiempo.
- Se invertirá en el desarrollo de la imagen de la empresa para conseguir la fidelización de los clientes a manera de ofrecer mejores presentaciones de los platos y comodidades únicas dentro del establecimiento. Se buscará que estos factores cumplan las expectativas esperadas por los comensales y también, se pondrá énfasis en ofrecer un aspecto humano apropiado ante el público con personal calificado que ofrezca rapidez en atención y personalización de cada servicio.

2.5.3 Precios

Para analizar la cantidad disponible de los clientes a pagar por nuestros productos, se usarán los resultados de la encuesta realizada, ya que representan información fiel para estructurar la gama de precios de la carta del negocio.

a) Análisis de precios de competidores en el mercado:

Se iniciará con un análisis de precios de las empresas que ofrezcan servicios similares al del proyecto, a partir del cual se comparará el promedio de precios de bebidas (ver figura 14), sándwiches (ver figura 15) y postres (ver figura 16), de aquellos competidores que ofrezcan los productos similares a los propuestos en el proyecto, cabe resaltar que en la categoría postres solo se contará con tres competidores porque La Lucha no ofrece postres en su carta. Finalmente, considerando la evaluación anterior y considerando los resultados de la encuesta, se determinarán los precios de cada producto.

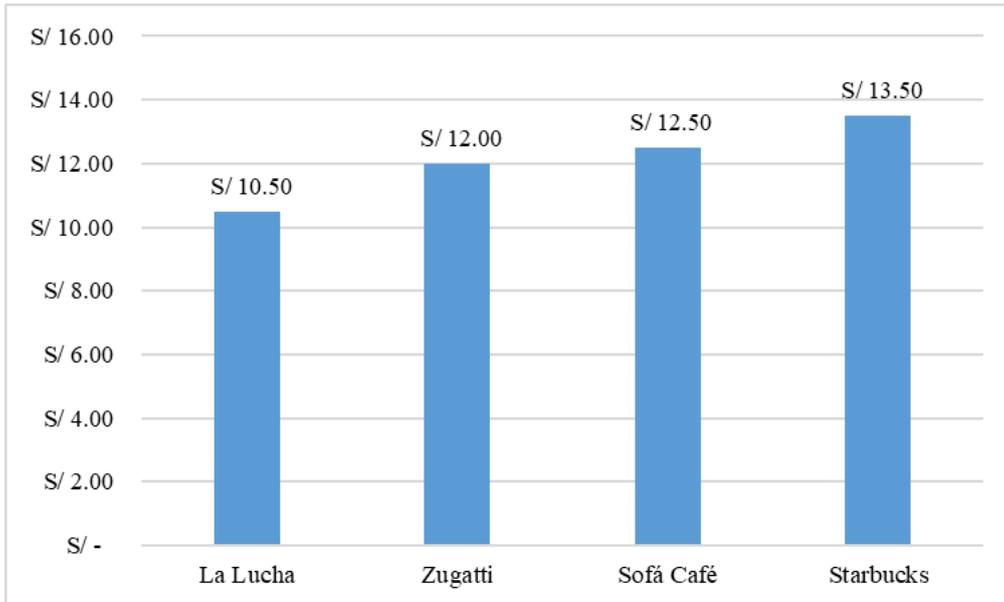


Figura 14: Precios promedio de competidores - bebidas
Fuente: Elaboración propia

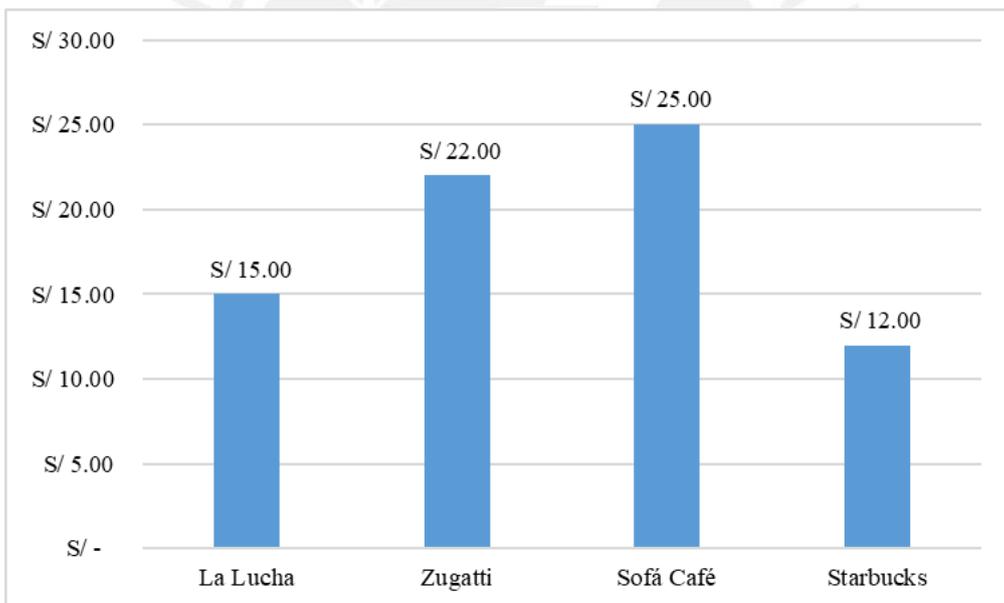


Figura 15: Precios promedio de competidores - sándwiches
Fuente: Elaboración propia

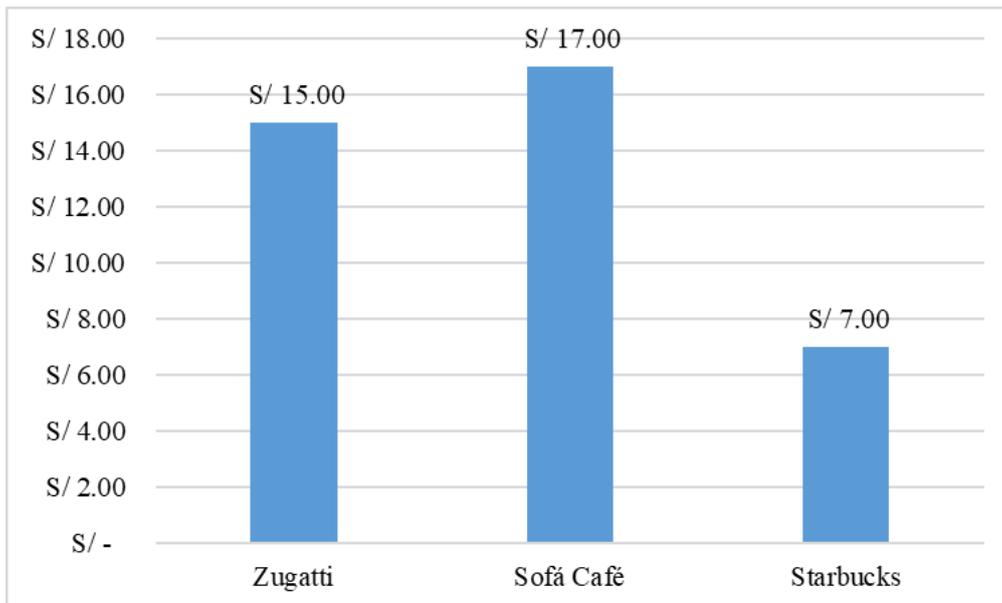


Figura 16: Precios promedio de competidores - postres
Fuente: Elaboración propia

b) Precio dispuesto a pagar por los productos.

A partir de los resultados de la encuesta realizada, se calculan los precios de productos ofrecidos en la cafetería, cabe resaltar, que al tratarse de una cafetería que cuenta con una alta variedad de platos, se considerarán los rangos de precios elegidos por los encuestados. En el caso de las bebidas, el precio oscilará entre 6 y 9 soles, dependiendo de su composición, mientras que el precio de los sándwiches presentará una mayor brecha de variación en el precio, entre 4 y 10 soles, dependiendo de sus ingredientes y cantidad. Finalmente, los postres tendrían como precio para los comensales entre 7 y 10 soles. Ver figuras 17, 18 y 19.

En el mercado actual las bebidas cuentan con un rango de precios entre S/ 10.50 y S/ 13.50, los sándwiches oscilan entre S/ 12.00 y S/ 25.00 dependiendo su composición y los postres presentan un rango de S/ 7.00 y S/ 17.00. Debido a que el servicio ofrecido presenta como estrategia la diferenciación del servicio, se mantendrá un enfoque en el cliente y el concepto de cafetería sostenible, así como platos hechos a base de insumos que permitan captar la atención del cliente y fidelizarlo.

Adicionalmente, se tomarán los resultados de la encuesta aplicada, como base para la definición de los precios finales.

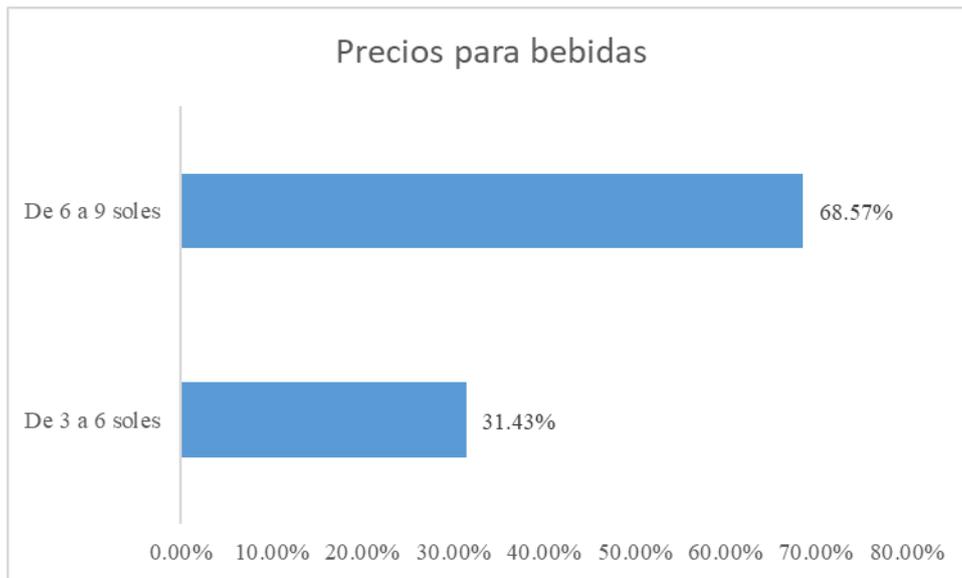


Figura 17: Preferencias de precio a pagar de los encuestados
Fuente: Elaboración propia

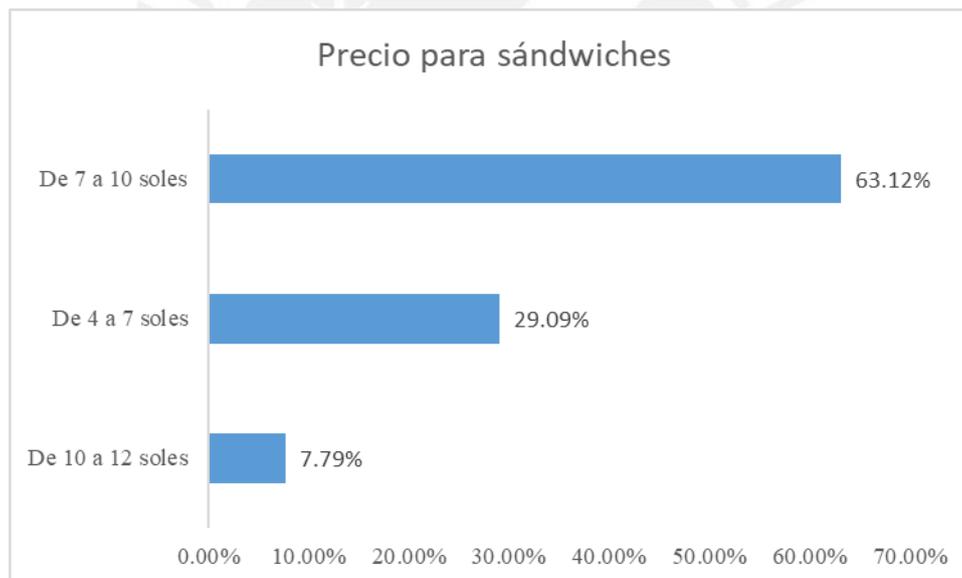


Figura 18: Preferencias de precio a pagar de los encuestados
Fuente: Elaboración propia

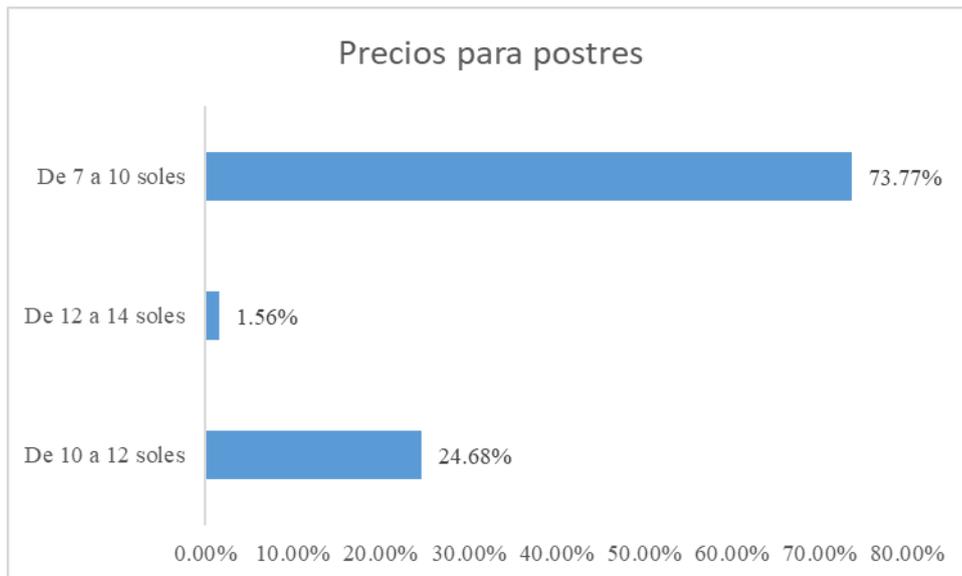


Figura 19: Preferencias de precio a pagar de los encuestados
 Fuente: Elaboración propia

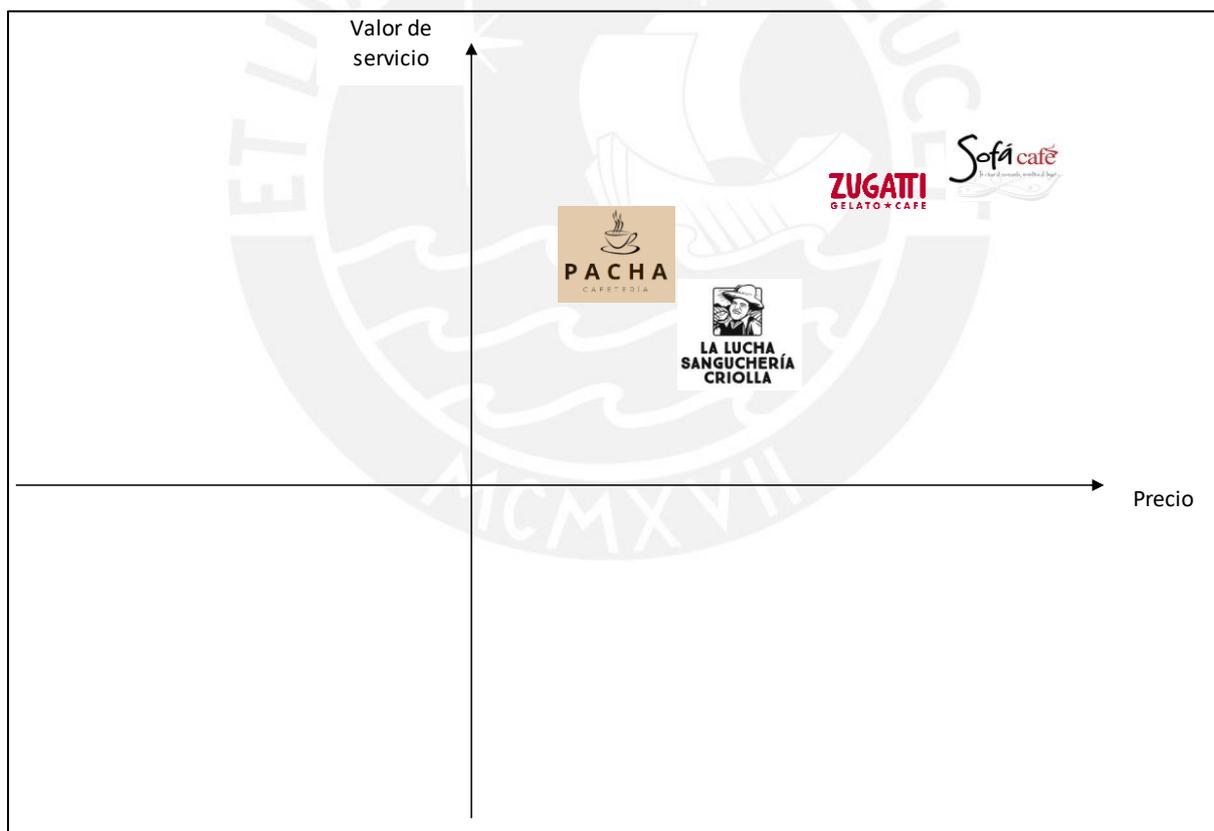


Figura 20: Matriz de posicionamiento
 Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 3: ESTUDIO TÉCNICO

En este capítulo se analizarán aspectos relacionados al tamaño y ubicación de la planta, los recursos (humanos y materiales) a utilizarse, el proceso productivo de forma detallada, planeamiento de la producción y el cronograma de implementación de los detalles ya mencionados.

3.1 Localización

El análisis de la localización del negocio planteado tiene como fin determinar la ubicación óptima de este, para satisfacer los requerimientos de los stakeholders (clientes, proveedores, empleados y accionistas).

3.1.1 Macrolocalización

La Macrolocalización se centra, básicamente, en ubicar de manera geográfica dónde estará ubicado el proyecto: región y provincia. Como información relevante, en la tabla 26, se muestra la densidad empresarial en cada región del Perú y su evolución entre los años 2017 y 2018.

Tabla 26: Altas de empresas según región en el año 2018

Región	2017 II Trim	2018 II Trim	Estructura % II Trim 2018	Trim 2018/17
Total	67 976	63 748	100.0	- 6.2
Amazonas	469	448	0.7	- 4.5
Áncash	2 069	1 796	2.8	- 13.2
Apurímac	939	741	1.2	- 21.1
Arequipa	4 318	3 606	5.6	- 16.5
Ayacucho	1 059	886	1.4	- 16.3
Cajamarca	1 813	1 751	2.7	- 3.4
Provincia Constitucional del Callao	1 922	1 938	3.0	0.8
Cusco	2 820	2 555	4.0	- 9.4
Huancavelica	392	335	0.5	- 14.5
Huánuco	1 110	1 058	1.7	- 4.7
Ica	1 948	1 650	2.6	- 15.3
Junín	2 738	2 541	4.0	- 7.2
La Libertad	3 829	3 582	5.6	- 6.5
Lambayeque	2 762	2 389	3.7	- 13.5
Lima Provincias	1 453	1 372	2.2	- 5.6
Provincia de Lima	27 064	26 957	42.2	- 0.4
Loreto	1 166	1 074	1.7	- 7.9
Madre de Dios	672	496	0.8	- 26.2
Moquegua	357	309	0.5	- 13.4
Pasco	415	353	0.6	- 14.9
Piura	2 541	2 479	3.9	- 2.4
Puno	2 212	1 642	2.6	- 25.8
San Martín	1 529	1 439	2.2	- 5.9
Tacna	839	812	1.3	- 3.2
Tumbes	486	415	0.7	- 14.6
Ucayali	1 054	1 124	1.8	6.6

Fuente: (INEI 2018: 8)

Por la información presentada en la tabla anterior, se concluye que el proyecto estará ubicado en territorio peruano, específicamente en Lima Metropolitana (Provincia de Lima), esto resulta porque, según INEI (2018), para el segundo trimestre del año 2018 el mayor volumen empresarial y la mayor cantidad de clientes están presentes en esta región, además que la cantidad de alta de empresas en esta zona es la mayor, abarcando un 42.2% en el 2018 (p. 8). Esto repercute en que en esta zona la actividad comercial sea alta y se perfila como la más atractiva para el desarrollo de la cafetería.

3.1.2 Microlocalización

La Microlocalización es el análisis más específico de dónde específicamente será la ubicación del negocio en estudio, para este fin, aplicando el método de Brown y Gibson, se analizarán tanto los factores objetivos como subjetivos asignándoles valores de pesos relativos, además de matrices de

enfrentamiento y comparación. Para el caso de este proyecto, se tiene como factores subjetivos más importantes la presencia de competidores, la cercanía al mercado meta y la disponibilidad de terrenos, mientras que, como factor objetivo o cuantitativo se tiene al precio del inmueble mismo.

Tabla 27: Factores Objetivos y Subjetivos

Factores	Descripción
Precio Terreno	Costo por metro cuadrado en el distrito en mención
Presencia de competidores	La competencia acarrea reducción de precios y riesgo de pérdida de clientes
Cercanía al mercado meta	Distancia entre potenciales clientes y la cafetería
Disponibilidad de terrenos	Cantidad de terrenos en venta en el distrito en mención

A partir de los factores mencionados y sus respectivas descripciones en la tabla 27, se tiene la Matriz de Enfrentamiento correspondiente en la tabla 28, la cual consiste en establecer el peso relativo (nivel de importancia enfocado a la cafetería y su ubicación). Esta comparación se hará asignando un valor entre el 1 y el 3, siendo 1 un indicador que el factor es menos importante frente al otro, el 2 que ambos factores son de igual importancia y el 3 que otorga un nivel mayor de relevancia frente al otro factor.

Tabla 28: Matriz de Enfrentamiento

	Precio Terreno	Presencia de competidores	Cercanía al mercado meta	Disponibilidad de terrenos	Subtotal	Peso Relativo
Precio Terreno		3	3	3	9	37.50%
Presencia de competidores	1		2	3	6	25.00%
Cercanía al mercado meta	1	2		3	6	25.00%
Disponibilidad de terrenos	1	1	1		3	12.50%
				Total	24	100.00%

Para este caso en particular, se analizarán los distritos que mayor cantidad de mercado meta acumulan y que ya han sido anteriormente resaltados en el estudio de mercado: Jesús María, Pueblo Libre, San Miguel y Magdalena del Mar.

Para el caso del factor de Precio Terreno, el cual se refiere al precio por metro cuadrado de cada distrito en mención, según Nexo Inmobiliario³⁸, el distrito de Jesús María tiene un precio referencial por metro cuadrado de 5636.23 soles, Pueblo Libre de 5019.55 soles, San Miguel de 5193.15 soles y Magdalena de 5396.70 soles.

En la tabla 28, se analizarán todos los factores de forma cualitativa al momento de asignarles un valor entre 1 al 5, con el fin de que, multiplicando estos valores por los pesos relativos (siendo 1 el menor

³⁸ Nexo Inmobiliario. Nexo Inmobiliario. (s.f.)

valor representativo y 5 el mayor valor representativo), se escoja el mayor de estos, siendo este el más apropiado como localización para la cafetería.

Tabla 29: Matriz de comparación de distritos

Factores	Peso Relativo	Distritos de interés							
		Jesus María	Subtotal	Pueblo Libre	Subtotal	San Miguel	Subtotal	Magdalena	Subtotal
Precio Terreno	37.50%	4	1.5	4	1.5	5	1.875	3	1.125
Presencia de competidores	25.00%	3	0.75	2	0.5	3	0.75	2	0.5
Cercanía al mercado meta	25.00%	5	1.25	4	1	3	0.75	3	0.75
Disponibilidad de terrenos	12.50%	3	0.375	4	0.5	2	0.25	4	0.5
Total			3.875		3.5		3.625		2.875

A partir de los resultados de la matriz mostrada anteriormente, se puede determinar que el mejor distrito donde se puede ubicar la cafetería es Jesús María (mayor subtotal respecto a los demás distritos de interés).

3.2 Tamaño de planta

Para poder determinar el tamaño de planta correspondiente a la cafetería en proyecto, se debe considerar las características que tiene la competencia más importante del rubro y la demanda del proyecto a satisfacer, cuya información se puede ver en la tabla 29.

De acuerdo a dicha tabla, se puede observar la cantidad de mesas de establecimientos como Starbucks y Zugatti que actualmente manejan por local. Este factor es importante que el proyecto llegue a tener similar cantidad de mesas disponibles para los clientes que la competencia, sin embargo, cabe recalcar que esta cantidad debe progresar paulatinamente para lograr un mayor porcentaje de participación en el mercado.

También, considerando la demanda del proyecto y la cantidad de mesas que tendrá año a año la cafetería que se reflejan en la tabla 28 y los datos de las demandas anuales en la tabla 29, se debe considerar entonces el tamaño de planta adecuado para poder albergar tantos los recursos materiales como humanos.

3.3 Proceso Productivo

Para poder describir adecuadamente y específicamente el proceso productivo dentro de las instalaciones, se plasmó en la figura 21, los procesos dentro de cada zona: almacén, cocina, comedor, caja y zona delivery, además de cómo se interactúa entre estas partes fundamentales para el negocio.

Se representa en esta figura todas las operaciones desde la recepción de insumos hasta que los productos llegan a manos de los clientes.

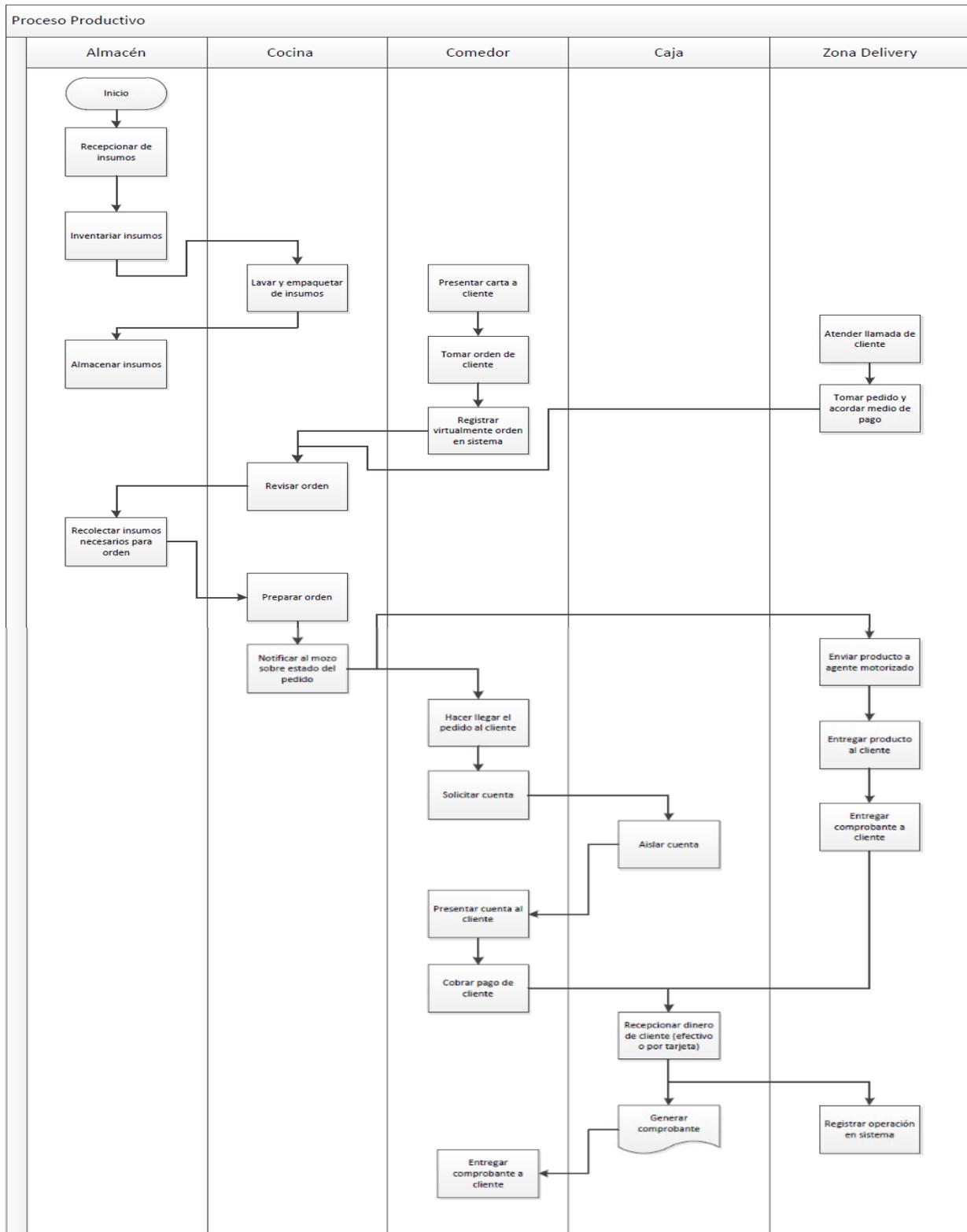


Figura 21: Proceso Productivo

Para poder describir a detalle los procesos que involucran la elaboración de los platos y la atención al cliente, se analizarán los siguientes puntos:

1. Insumos y material necesario:

Para asegurar la disponibilidad de los materiales e insumos necesarios para la fabricación de los platos mostrados en la carta de la cafetería, se debe tener en cuenta el cumplir con las solicitudes de compra elaboradas por los dos cocineros de forma diaria. Además de este factor, se debe tener un efectivo control de calidad al momento de recepcionar, almacenar, empaquetar y lavar estos insumos, ya que el carácter de higiene es uno de los más relevantes dentro de un establecimiento de esta índole. Así mismo, los alimentos deben ser guardados cuidadosamente dependiendo de sus características: a temperatura ambiente, refrigerados, congelados, etc.

2. Higiene del personal:

La limpieza e higiene dentro de una cafetería es esencial para asegurar un adecuado servicio al cliente, por ello todo el personal (principalmente los pertenecientes a cocina) debe cumplir con las buenas prácticas higiénicas para garantizar la inocuidad de los alimentos y bebidas preparados, usando los insumos, equipo, menaje y mobiliarios de forma correcta.

3. Atención a clientes:

La atención al cliente, comenzará desde la puerta del establecimiento, donde uno de los mozos empezará la atención abriendo la puerta a los comensales, luego, les asistirá a poder elegir una mesa de su preferencia para poder degustar los platos que deseen. Paso siguiente, se le acercará la carta de la cafetería a la mayoría o a la totalidad de los miembros de la mesa para que puedan analizar qué exactamente pedir. Paso siguiente, se acercará nuevamente a la mesa para poder registrar los pedidos de la mesa mediante la tablet personal que tendrá en su poder, después, se encargará de hacer seguimiento al pedido en apoyo con el personal de cocina para que pueda entregarlo al cliente lo más rápido posible. Cuando esté listo, el mozo llevará a la mesa del cliente el pedido pertinente y antes de retirarse preguntará a este si necesita otro plato adicional u otro alimento. Finalmente, luego de que los clientes terminen de comer los alimentos, el mozo traerá la cuenta a la mesa del cliente, a solicitud de este, y cobrando la cantidad debida (en efectivo o con tarjeta), y paso seguido, se entregará el comprobante del pedido ya registrado en caja al cliente.

Dentro de la carta ofrecida a los clientes, hay tres categorías principales que describen la clase de comida que se sirve a los clientes: bebidas, postres y sándwiches. De acuerdo al estudio de mercado realizado se puede observar que dentro de las bebidas los más destacados son los jugos naturales, café e infusiones, bebidas de granos andinos (emoliente, quinua y maca) y más, dentro de los postres, los más resaltantes son las empanadas rellenas, tamales, mazamorra morada, arroz con leche y más. Por último, dentro de la categoría de los sándwiches, los más destacados son el pan con pollo, pan con lomo al jugo, pan con salchicha huachana y más. Se podrán observar los diagramas de procesos (DOP) para determinados elementos de cada categoría con el fin de observar detalladamente cada proceso en la preparación de estos estarán en el Anexo 4. Además, el proceso más importante dentro de la cafetería es la atención al cliente, el cual define de manera positiva o negativa la experiencia que se tiene dentro de la cafetería. El diagrama de operaciones de este proceso se puede observar también en el Anexo 4. A continuación, se podrán ver los Diagramas de Análisis de Procesos (DAP) de los dos procesos más importantes dentro del negocio: tomar el pedido del cliente y la preparación de los pedidos.

DAP									Proceso: TOMAR PEDIDO DE CLIENTES				
Descripción	Cantidad	Distancia (m.)	Tiempo (min.)	Símbolo					Observaciones				
				○	⇒	⊂	□	▽					
Recibimiento y saludo del mozo anfitrión al cliente	1		0.15	X									
Desplazamiento del cliente a la mesa elegida	1	5	0.25		X					Puede variar de acuerdo dónde quiere sentarse el cliente			
Entrega de la carta al cliente	1		0.10	X						Puede variar de acuerdo al número de clientes			
Espera del cliente hasta que el mozo se aproxime para solicitar el pedido	1		10			X				Puede variar dependiendo de la cantidad de clientes presentes en la cafetería			
Recepción y validación del pedido del cliente	1		1	X									
Espera del cliente hasta que su pedido esté listo	1		12			X				Puede variar de acuerdo al pedido			
Recepción de la comida en la mesa del cliente	1		0.15	X									
TOTAL	7	5	23.65	4	1	2							

Figura 22: DAP de tomar pedido de cliente

DAP									Proceso: PREPARAR PEDIDO DE CLIENTES				
Descripción	Cantidad	Distancia (m.)	Tiempo (min.)	Símbolo					Observaciones				
				○	⇒	D	□	▽					
Recepción de pedido del mozo	1		0.20	X									
Desplazamiento a refrigeradora/congeladora/alcena	1	3	0.6		X								
Selección de insumos y productos necesarios para elaborar el pedido	1		0.5	X					Puede variar el tiempo de acuerdo al pedido				
Desplazamiento a mesa de preparación	1	3	0.3		X								
Elaboración de pedido	1		10	X					Puede variar el tiempo de acuerdo al pedido				
Desplazamiento a barra de pedidos	1	2	0.25		X								
Dejar producto terminado	1		0.15	X									
TOTAL	7	8	12.00	4	3								

Figura 23: DAP de preparar pedido de clientes

Se puede observar a partir de los diagramas presentados, que el tiempo que el cliente espera, en promedio, hasta recibir sus alimentos es de 23.65 minutos, el cual es un tiempo acertado y cómodo para el cliente, ya que además de proveer una carta variada y de buena calidad, durante ese tiempo el cliente puede disfrutar de los servicios extra como el internet gratuito.

3.4 Características Físicas

En esta sección, se ahondará en las características físicas más importantes que presenta la cafetería: infraestructura, maquinaria, equipos y la distribución interna del negocio.

3.4.1 Infraestructura

Para la realización de los espacios físicos del proyecto se considerarán los principios de distribución en planta según Muther (1970):

- a. Principio de integración de conjunto: las áreas que presenten procesos consecutivos deben estar establecidos físicamente juntos para que la distribución integre personal, material y máquinas de forma eficiente.

- b.** Principio de la mínima distancia recorrida: al preparar los elementos del menú de la cafetería, se debe tener en cuenta que las distancias largas entre las áreas donde se efectúan los procesos afectarían la integridad de los alimentos y la calidad del servicio.
- c.** Principio de la circulación o flujo de materiales: el flujo de los materiales de la cafetería debe ser continuo para asegurar la rápida terminación de los platos del menú, por ello las áreas suelen establecerse en forma de círculo o “U”.
- d.** Principio del espacio cúbico: para asegurar el ahorro de espacio dentro de las instalaciones, todo lo se albergue debe aprovechar el espacio vertical y/o horizontal.
- e.** Principio de la satisfacción y seguridad: al desarrollar la distribución del negocio, se debe poner como una de las prioridades la satisfacción laboral del personal y evitar posibles accidentes o incidentes en cualquier área.
- f.** Principio de la flexibilidad: teniendo en cuenta a mediano y largo plazo los cambios que devengan dentro del espacio físico de la cafetería debido principalmente a cambio en la demanda y oferta, las áreas deben instalarse con el objetivo de desplazarlas a voluntad y evitando costos extras considerables.

La infraestructura de la cafetería debe asegurar primordialmente la eficiencia de los procesos, la rapidez en la atención a los clientes y la higiene de los equipos e insumos de los platillos. Para ello, en el caso de los pisos, se debe optar por mayólicas o porcelanatos de alto tránsito y deben ser de color claro para asegurar un ambiente agradable. Se debe tener una cobertura que resista cambios en la temperatura sin afectar su integridad y este material debe ser fácil de limpiar.

Para las paredes, deben estar pintadas de un color gris claro en combinación con el color blanco, evitando tonos brillantes. También deben ser fáciles de limpiar, de aproximadamente 2.5 metros de altura y fáciles de cambiarlas periódicamente en caso de renovación del local. En el caso del techo del local, deben ser de fácil limpieza y renovación y con cobertura para ser impermeable al vapor. Se debe evitar en esta zona la acumulación de residuos o basura y evitar emanación de ruidos u olores inapropiados para los clientes.

También, en el caso de la iluminación de la cafetería, la cual es muy importante para realizar los procesos de forma eficiente dentro de las instalaciones, las ventanas, las cuales estarán situadas en zonas bajas para que no se generen sombras, tendrán protector de luz solar para evitar que entre directamente e incomode a los comensales. Así mismo, la luz artificial se encontrará empotrada en los techos con una protección de acrílico, y se considerará el contraste y la generación de sombras para ubicarlas adecuadamente.

Respecto al nivel de ruido, las máquinas, equipos, herramientas metálicas, insumos y entre otros, concentrados en las zonas de cocina y almacén mayoritariamente, deben estar dentro de un ambiente revestido con un material absorbente de ruido.

Sobre la ventilación, se debe tener como objetivo prevenir la generación de condensaciones, olores extraños y variaciones abruptas de temperaturas, por ello, se garantizará la ventilación natural y una correcta distribución de este aire a través de un sistema de conductos. Además, se usarán extractores de aire (campanas en la cocina) y filtros de grasa.

La temperatura dentro del local debe oscilar entre 20 y 25°C para evitar cansancio mental y físico a los clientes y el personal, y la descomposición de insumos y platillos. Por último, se debe considerar un correcto suministro de agua en la cocina principalmente, para así asegurar la calidad del servicio del negocio.

Respecto a las áreas involucradas en esta cafetería:

1. Cocina: siendo la cocina el área más importante dentro de una cafetería, esta tendrá las siguientes características:
 - Ventilación e iluminación naturales
 - Superficies fáciles de lavar y resistentes a grasas e impurezas
 - Tres lavaderos: uno para carnes, uno para otros insumos y otro para platos, cubertería y ollas.
 - La amplitud del área debe estar acorde a la cantidad de elementos que contendrá y a la cantidad de clientes a atender
 - Uso de campanas
 - Caudal de agua fría y caliente sin acumulación de residuos y de fácil mantenimiento
 - Extintor para combatir fuego del tipo K: producido por grasas y aceites
 - Recipientes de jabón líquido desinfectante y gel anti-bacterial a disposición del personal

2. Almacén: en esta área se almacenarán todos los insumos a utilizar para la elaboración del menú de la cafetería. Contará con las siguientes características:
 - Refrigeradoras y una congeladora para guardar los alimentos perecederos
 - Alacenas y repisas para insumos específicos que necesiten de un ambiente más seco
 - Balanza para medir el peso de insumos
 - Superficies del área impermeables y fáciles de limpiar

- Con ventilación natural y adecuada iluminación para asegurar la integridad de los alimentos
3. Comedor: en esta área es donde los clientes se sitúan y pasan su totalidad de tiempo. Contará con las siguientes características:
- Ventilación natural para mantener esta área a una temperatura adecuada
 - Correcta iluminación natural, la cual se complementará en los espacios requeridos con iluminación artificial
 - Contará con acceso fácil a la cocina para asegurar la llegada de los platos al cliente
 - Mesas y sillas ergonómicas y cómodas para los comensales
 - Los mozos contarán con tablets simples para la gestión de pedidos con la cocina de manera rápida y dinámica
 - Conexión wifi para los clientes, la clave de esta se otorgará luego de la compra de algún elemento de la cafetería
 - Televisor de 40 pulgadas para el entretenimiento de los clientes durante el consumo de los platillos
4. Delivery: en esta zona es donde el personal arreglará los pedidos a ser llevados por el agente motorizado. Contará con las siguientes características:
- Tendrá fácil acceso a la cocina y a la calle (donde se encontrará el motorizado) para lograr un flujo dinámico del pedido
 - Teléfono fijo y teléfono celular corporativo para la toma de pedidos y recepción de dudas de los clientes sobre los mismos
 - Bolsas, cubertería y envases eco amigables conformarán parte del pedido
 - Volantes con promociones o descuentos serán parte del envío, a manera de lograr publicidad directa con los comensales
 - Superficie lisa y fácil de limpiar, libre de grasas, aceites o impurezas
 - Zona con ventilación e iluminación apropiada
 - Lugar reservado para el personal motorizado y su vehículo para tener mejor eficiencia al momento de transportar los pedidos
5. Depósitos de limpieza: en esta zona se tendrán almacenados los utensilios de limpieza. Contará con las siguientes características:
- Se situará cerca del almacén con fácil acceso al comedor en caso de alguna emergencia
 - Tachos de basura, escobas, trapeadores, recogedores, lustradoras, aspiradoras, desinfectantes y otros más serán elementos parte de esta área

- Ventilación e iluminación adecuadas
 - Superficies de fácil limpieza para evitar la contaminación de estos utensilios con moho u hongos
6. Caja: en esta área se efectuarán los pagos de pedidos y registros de dinero. Además, aquí se expedirán las boletas de pagos y/o facturas correspondientes para cada cliente respectivamente.
- Iluminación artificial primordialmente para asegurar la visibilidad del personal
 - Caja registradora y detector de billetes falsos para asegurar la fiabilidad de las transacciones
7. Estacionamiento: en esta zona se colocarán los vehículos de los comensales que acudan a la cafetería con transporte propio. Contará con las siguientes características:
- En las afueras del negocio a nivel del suelo y con techo móvil en época de verano para evitar calentamiento de los vehículos
 - Se delimitarán las dimensiones de cada estacionamiento mediante líneas blancas
 - Se asignarán estacionamientos correspondientes para las personas discapacitadas
8. Servicios higiénicos: se tendrán servicios tanto para personal como para los clientes por separado. Contarán con las siguientes características:
- Para el caso de los clientes, los servicios deberán estar cerca para la comodidad de estos
 - Material de pisos antideslizantes y fáciles de limpiar
 - Cada lavadero con su respectivo dispensador de jabón líquido
 - Dispensadores de papel toalla en cada servicio higiénico
 - Las puertas de estas áreas serán vaivenes para asegurar la integridad del área y de color opaco para evitar poder observar desde afuera a cualquiera que esté en esta zona
 - Ventilación natural con ventanas superiores e iluminación prioritariamente artificial para asegurar la visibilidad de esta área
9. Oficina administrativa: en esta área se desarrollarán las funciones netamente administrativas para la correcta funcionabilidad del proyecto. Contará con las siguientes características:
- Servicios higiénicos particulares para el personal administrativo, similar en forma a lo ya descrito anteriormente
 - Teléfono fijo y puntos de acceso a internet para uso exclusivo de este personal
 - Escritorios, mesas, sillas y archivadores para los documentos y equipo electrónico
 - Superficies fáciles de limpiar y de material durable
 - Piso alfombrado para la comodidad del personal administrativo

3.4.2 Maquinaria y equipos

Los equipos, herramientas y máquinas más importantes para la correcta funcionabilidad de la cafetería se enumerarán en la siguiente tabla, junto con la información del proveedor, marca o modelo del objeto, dimensiones, especificaciones, una ilustración del mismo y el área donde se emplearía. La lista se encuentra en el Anexo 5.

Además de ellos, para el correcto funcionamiento de estas máquinas, se tomará como supuestos que:

- La única área de producción neta dentro de la cafetería es la Cocina
- Todas las máquinas y equipos a adquirir son importantes para poder producir las distintas ofertas culinarias, sin embargo, la parte vital de estas actividades es la cocina industrial
- La capacidad de la cocina industrial se considerará de acuerdo a la evolución de la demanda proyectada durante los 5 años de funcionamiento, teniendo en cuenta que en el tercer año la capacidad llegará al máximo nivel de 95% y que también se abrirán los dos puntos de venta adicionales
- La capacidad de los equipos de almacén (refrigeradora industrial, congeladora) se considerarán desde el inicio como 80%, teniendo un incremento anual del 5% hasta el tercer año
- La capacidad total calculada desde el tercer año, incluirá los datos también de los puntos de venta junto con los del local principal

Tabla 30: Niveles de capacidad de la planta

	Niveles de capacidad por año				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Refrigeradora industrial	80.00%	85.00%	75.72%	79.15%	81.76%
Congeladora	80.00%	85.00%	75.72%	79.15%	81.76%
Cocina industrial	58.31%	83.13%	79.08%	82.37%	84.90%
Exhibidores	80.00%	85.00%	75.72%	79.15%	81.76%
Capacidad	74.58%	84.53%	76.56%	79.95%	82.55%

3.4.3 Distribución de Planta

Para diseñar el modelo de distribución de las áreas del negocio, se ha empleado las herramientas de Tabla relacional de actividades (TRA) y el Algoritmo de Francis (“Distribución en planta”, s.f.).

Tabla 31: Áreas de la empresa

Áreas	Código
Cocina	1
Almacén	2
Comedor	3
Delivery	4
Depósito de limpieza	5
Caja	6
Estacionamiento	7
SS.HH. Clientes	8
SS.HH. Personal	9
Oficina administrativa	10

Para el caso del proyecto en cuestión, se ha determinado que las áreas de cocina, almacén, comedor, delivery y caja son las zonas más importantes para el correcto funcionamiento del negocio. Además, se agregan a las ya mencionadas el depósito de limpieza, los estacionamientos, servicios higiénicos de clientes, servicios higiénicos del personal y la oficina administrativa para poder complementar los servicios ofrecidos en el negocio. Esta información se ve consolidada en la tabla 32, además de asignársele a cada zona un número determinado para su mayor facilidad de manipulación en el Algoritmo de Francis.

Tabla 32: Tabla relacional de actividades

Áreas	Áreas										Tipo de relación						RCT
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	A	E	I	O	U	X	
1		A	E	E	O	U	X	X	X	U	1	2	0	1	2	3	42010
2	A		O	O	X	I	U	X	U	U	1	0	1	2	3	2	30120
3	E	O		U	X	E	I	E	X	U	0	3	1	1	2	2	23110
4	E	O	U		U	U	I	U	U	U	0	1	1	1	6	0	1110
5	O	X	X	U		U	U	U	U	U	0	0	0	1	6	2	20010
6	U	I	E	U	U		O	U	U	O	0	1	1	2	5	0	1120
7	X	U	I	I	U	O		U	U	U	0	0	2	1	5	1	10210
8	X	X	E	U	U	U	U		U	U	0	1	0	0	6	2	21000
9	X	U	X	U	U	U	U	U		O	0	0	0	1	6	2	20010
10	U	U	U	U	U	O	U	U	O		0	0	0	2	7	0	20

Para el desarrollo de la tabla 32, se hace uso de los datos de la Tabla de descripción de relaciones en el Anexo 7, con el fin de formar la tabla relacional de actividades entre las áreas anteriormente mencionadas. Se definieron las relaciones entre estas de acuerdo a las letras A (absolutamente necesaria), E (especialmente necesaria), I (importante), O (ordinaria, no vital), U (no importante) y X (indeseable). Luego de finalizado este paso del algoritmo, se pasó a contar linealmente la cantidad de

cada tipo de relación de cada área para hallar el valor total del Ratio de Cercanía Total (RCT), el cual determinará el nivel de importancia de cada zona (a mayor RCT, mayor importancia de relaciones). El cálculo de RCT se determina de acuerdo al tipo de relación A (10 000), E (1000), I (100), O (10), U (0) y X (-10 000) y multiplicando dichas cantidades por la cantidad de relaciones de cada área. Con esta información ya establecida, se siguió el resto del procedimiento (se puede ver a detalle en el Anexo 7):

- Primero, ubicar el área 1 (la de mayor RCT) y luego ubicar alrededor de esta todas las áreas rectangulares necesarias para cubrirla perimetralmente en sentido antihorario desde la zona central izquierda. Luego se calcula el índice VPP, el cual consiste en valor las áreas aún no establecidas si están juntas por una arista a una zona ya determinada (igual valor que en la tabla de descripción de relaciones) o si están conectadas por un vértice (mitad de valor que en la tabla de descripción de relaciones).
- En base al anterior mayor valor VPP, en una de las áreas establecidas se deberá representar una de las zonas ya determinadas anteriormente, y luego, continuar con el mismo cálculo de VPP para seguir determinando las áreas de mayor valor y luego representar a las áreas del negocio en estas (el criterio de mayor RCT se mantendrá).
- En caso de empate de valores de VPP, y ya que las áreas circundantes tendrán como denominación números arábigos (1,2,3, etc.), se colocará el área por determinar (de mayor RCT) en el área de menor valor numérico.

Finalmente, se puede observar el layout, la distribución de la planta con medidas y el diagrama de recorrido de la toma de pedido al cliente en el Anexo 7.

Luego, para determinar la cantidad de espacio que se deberá tener por cada área ya establecida se plantearán cálculos relacionados al método de Guerchet (Issuu, 2015):

Tabla 33: Datos y variables del método de Guerchet

Nombre de concepto	Abreviación	Cálculo o valor predeterminado
Área total requerida	ST	$ST=SS+SG+SE$
Superficie estática	SS	$SS=L*A$ (largoxancho)
Superficie gravitacional	SG	$SG=N*SS$ (N=cantidad de lados o frentes de operación)
Superficie evolutiva	SE	$SE=k*(SS+SG)$
Coefficiente de superficie evolutiva	k	$k=0.5*(hm/hf)$
Altura promedio ponderada de elementos móviles	hm	$hm=S(\text{área}xnxh)/S(Sxn)$
Altura promedio ponderada de elementos fijos	hf	$hf=S(SSxnxh)/S(Sxn)$
Cantidad de elementos	n	Depende de cantidad adquirida
Altura de elemento	h	Depende de especificaciones
Altura de operario	Hop	1.65 metros
Área ocupada por operario	Aop	0.5 m ²

De acuerdo al método a utilizar y la información de la tabla 33, el área total requerida para una zona determinada (ST) es producto de la sumatoria de otros tres factores (SS, SG y SE). El valor de la superficie estática (SS) corresponde al espacio que ocupan la maquinaria, equipos, muebles u otros objetos necesarios para el correcto funcionamiento del negocio, por otro lado, el valor de la superficie gravitacional (SG) se refiere al espacio del operario y el material dentro de las instalaciones. Por último, el valor de la superficie de evolución (SE) es el espacio necesario para los traslados del personal entre estaciones de trabajo, de equipos o productos acabados, además, para el cálculo de este índice se usará el valor de “k” que representa una medida ponderada de la relación entre las alturas de los elementos móviles y los elementos estáticos.

Los cálculos para delimitar los metros cuadrados de cada área se pueden observar en el Anexo 8 y los resultados de la aplicación del método para el proyecto en cuestión se puede observar en la tabla 34. Además, para la elaboración de la infraestructura se tendrá en cuenta lo siguiente:

- Los pasillos que conecten las áreas deberán ser rectos y deberán encontrarse despejados y de forma que las distancias entre estas sean la mínima necesaria y debe tener una longitud económica
- Debido a que en los pasillos deberán transitar en promedio dos personas, entonces el ancho de esta estructura deberá ser 1.4 metros.
- El ancho de la puerta de ingreso de los clientes será una corrediza horizontal y deberá tener un ancho de 1.7 metros para asegurar el flujo de personas.
- La oficina administrativa será de carácter colectiva, con mobiliario modular ergonómico y combinable apropiado para el transporte de estos dentro del área, además, se deberá asegurar con estos implementos la maximización de utilización del espacio.

Tabla 34: Áreas requeridas

Área total requerida (m2)	346.2
Área Estacionamiento (m2)	79.0
Área total (m2)	425.2

3.5 Requerimientos del proceso

Los requerimientos del proceso engloban los materiales físicos, los recursos humanos y los niveles de servicios mínimos necesarios para el buen funcionamiento de la cafetería.

3.5.1 Insumos

En esta sección se tiene la lista de insumos para la elaboración del menú en la tabla 35, la cual, además, se podrá observar a detalle con porcentajes por cada elemento en el anexo 6. En esta tabla, se observa la lista completa de insumos para conformar todos los elementos de la carta de la cafetería, tanto los nombres como su unidad, costo y cantidades necesarias mínimas año por año, y, en la tabla 36 se puede observar el cálculo del stock de seguridad: la multiplicación de la diferencia del plazo máximo y mínimo de entrega del proveedor con la demanda media anual. Los precios y unidades obtenidos provienen de los negocios mayoristas y minoristas dentro y en los alrededores del Mercado Magdalena del Mar, el cual es uno de los principales centros de abastos en Lima Centro. En el anexo 6, la información de cantidades guarda relación con las recetas de la página web Come Peruano (s.f.), y también, se puede observar las cantidades necesarias junto con el stock de seguridad requerido por cada producto.



Tabla 35: Cantidad total requerida de insumos por año

Insumo	Unidad	Cantidad necesaria por año					Costo unitario (S/.)
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Aceite vegetal	botella de 1 litro	593	844	1 439	1 701	1 852	4.00
Aceitunas	kg.	20	29	49	58	63	3.50
Achiote	kg.	26	37	63	74	80	60.00
Ají amarillo	kg.	399	569	968	1 145	1 247	6.50
Ajo molido	kg.	131	187	318	376	410	18.00
Algarrobina	botella de 1 litro	137	195	333	393	428	20.00
Anís filtrante	caja de 100 unid	25	35	60	70	76	7.00
Apio	unidad	767	1 093	1 862	2 202	2 397	1.00
Arándanos azules	kg.	565	805	1 371	1 621	1 765	25.00
Arroz	kg.	647	922	1 571	1 857	2 022	3.50
Avena	kg.	296	422	719	850	925	8.00
Azúcar	kg.	1 073	1 529	2 606	3 082	3 355	1.80
Betarraga	kg.	360	513	873	1 033	1 124	7.00
Café molido	kg.	49	70	119	140	152	14.00
Camote amarillo	kg.	431	615	1 047	1 238	1 348	1.20
Camu camu	kg.	270	385	655	775	843	3.50
Canela en polvo	sobre de 10 gr.	4 446	6 337	10 799	12 771	13 903	1.20
Cebada tostada	kg.	104	148	252	298	324	11.00
Cebolla	kg.	1 727	2 462	4 195	4 961	5 401	2.00
Choclo	unidad	9 963	14 201	24 200	28 619	31 155	2.00
Clavo de olor	sobre de 10 gr.	439	626	1 067	1 261	1 373	1.80
Croissant	unidad	3 547	5 056	8 615	10 189	11 092	1.20
Fresa	kg.	2 087	2 975	5 069	5 994	6 525	5.00
Harina	kg.	2 456	3 501	5 966	7 055	7 681	2.20
Harina de chuño	kg.	431	615	1 047	1 238	1 348	3.50
Huevo	kg.	2 791	3 978	6 779	8 017	8 727	3.50
Jamón inglés	kg.	480	684	1 166	1 379	1 501	30.00
Leche	botella de 1 litro	2 266	3 230	5 504	6 509	7 086	2.50
Lechuga	unidad	1 022	1 457	2 483	2 936	3 196	0.50
Levadura	kg.	216	308	524	619	674	12.00
Limón	kg.	1 176	1 677	2 857	3 379	3 678	4.00
Linaza	kg.	23	32	54	64	70	11.50
Lomo fino	kg.	1 165	1 661	2 830	3 347	3 643	14.00
Maca	kg.	45	64	108	128	139	11.00
Maíz morado	kg.	916	1 306	2 225	2 632	2 865	1.50
Manteca	kg.	200	285	484	573	624	8.00
Mantequilla	kg.	598	853	1 452	1 718	1 870	25.00
Manzana de agua	kg.	714	1 017	1 733	2 049	2 231	4.00
Manzanilla filtrante	caja de 100 unid	25	35	60	70	76	7.00
Maracuyá	kg.	270	385	655	775	843	2.00
Mayonesa	sobre de 200 gr.	866	1 234	2 103	2 487	2 707	2.50
Melón	kg.	1 129	1 609	2 741	3 242	3 529	2.80
Membrillo	kg.	444	633	1 078	1 275	1 388	4.00
Naranja	kg.	959	1 366	2 328	2 753	2 997	1.00
Palta	kg.	605	863	1 470	1 738	1 892	1.80
Pan de molde	Empaque de 900 gr.	499	711	1 210	1 431	1 558	8.50
Pan francés	unidad	27 948	39 839	67 888	80 287	87 401	0.05
Pan y hot dog	unidad	5 320	7 584	12 923	15 283	16 637	1.50
Panceta de cerdo	kg.	1 022	1 457	2 483	2 936	3 196	10.50
Papas al hilo	bolsa de 150 gr.	639	910	1 551	1 834	1 997	3.50
Papaya	kg.	1 558	2 220	3 783	4 474	4 870	1.80
Pasas	kg.	80	114	194	229	250	20.00
Pecanas	kg.	200	285	484	573	624	43.50
Pechuga de pavo	kg.	767	1 093	1 862	2 202	2 397	11.00
Pechuga de pollo	kg.	1 564	2 229	3 798	4 492	4 889	8.50
Pimienta	sobre de 10 gr.	7 858	11 201	19 088	22 573	24 574	1.20
Piña golden	kg.	3 621	5 161	8 795	10 401	11 322	2.50
Plátano	kg.	1 560	2 223	3 788	4 480	4 877	4.50
Polvo para hornear	frasco de 220 gr.	279	398	678	802	873	6.00
Queso edam	kg.	178	253	431	510	555	25.00
Queso suizo	kg.	303	432	735	869	946	18.00
Quinoa	kg.	104	148	252	298	324	10.00
Sal	kg.	1 541	2 196	3 742	4 426	4 818	2.50
Salchicha de huacho	kg.	887	1 264	2 154	2 548	2 773	8.50
Salsa de soya	botella de 1 litro	52	73	125	147	160	6.00
Sandía	kg.	1 129	1 609	2 741	3 242	3 529	1.00
Sazonador	sobre de 27 gr.	767	1 093	1 862	2 202	2 397	0.50
Sillao	botella de 1 litro	52	73	125	147	160	6.00
Té filtrante	caja de 100 unid	25	35	60	70	76	7.00
Tomate	kg.	992	1 413	2 408	2 848	3 100	3.50
Vainilla	botella de 1 litro	34	48	82	97	105	15.00
Vinagre blanco	botella de 1 litro	200	285	484	573	624	5.00
Yogurt	botella de 1 litro	565	805	1 371	1 621	1 765	3.50
Zapallo	kg.	431	615	1 047	1 238	1 348	1.50
Total		107 074	152 615	260 041	307 524	334 770	

Tabla 36: Cálculo del porcentaje de stock de seguridad

Plazo máximo de entrega	4
Plazo normal de entrega	2
Demanda media	330
SS	660
SS en %	1.64%

3.5.2 Materiales

En la tabla 37, se puede ver la relación de materiales de cortesía y sus costos y cantidades necesarias año a año. La stevia se usará como reemplazante del azúcar en las bebidas que los clientes deseen, la miel como reemplazante de azúcar también y como aditivo a algunos postres a deseo del cliente. Mientras que los sachets de cremas estarán a disposición del cliente para agregarlos a sus sándwiches. Se considera en el cálculo de las cantidades que se consumirá 5% de cada insumo por cada cliente.

Así mismo, en la tabla 38, se tiene la lista de materiales necesarios para el delivery, atención al cliente, limpieza y oficina, junto a sus costos unitarios y las cantidades requeridas año por año. Dentro de los materiales de delivery y atención al cliente se considerará en cada uno que se gastará 1 unidad simple por cada comensal de acuerdo a si se aproximan al local o piden por delivery, y un stock de seguridad del 5%, sin embargo, se hace la excepción en el material servilletas donde se considerará 2 unidades simples por cada cliente y un 10% de stock de seguridad, esto debido a que es el material más usado por la clientela al degustar alimentos.

Tabla 37: Cantidad de materiales de cortesía necesarios

Concepto	Unidad	Costo unitario (S/.)	Cantidad necesaria por año				
			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sachet de stevia	Caja de 100 unidades	30.00	20	29	49	58	63
Miel	Frasco de 1 kg.	40.00	20	29	49	58	63
Sachet de mayonesa	Caja de 100 unidades	25.00	20	29	49	58	63
Sachet de mostaza	Caja de 100 unidades	25.00	20	29	49	58	63
Sachet de ketchup	Caja de 100 unidades	25.00	20	29	49	58	63
Sachet de Tarí	Caja de 100 unidades	30.00	20	29	49	58	63

Tabla 38: Lista de materiales necesarios por año

	Concepto	Unidad	Costo unitario (S./)	Cantidad necesaria por año				
				Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Delivery	Envase para sándwiches	100 unidades	45.00	76	108	184	217	236
	Vasos descartables para	100 unidades	30.00	76	108	184	217	236
	Vasos descartables para	100 unidades	25.00	76	108	184	217	236
	Papel parafinado	100 unidades	17.00	76	108	184	217	236
	Bolsas de papel kraft m	100 unidades	25.00	76	108	184	217	236
	Bolsas de papel kraft gr	100 unidades	45.00	76	108	184	217	236
Atención al cliente	Individuales de papel	100 unidades	60.00	346	493	841	994	1082
	Servilletas	1000 unidades	20.00	88	126	215	254	276
Limpieza y cocina	Lejía	Botella de 5 litros	10.00	37	53	91	108	118
	Desinfectante	botella de 4 litros	20.00	55	79	135	160	175
	Paños absorbentes	Paquete de 8 unidades	15.50	96	137	234	277	302
	Lavavajilla	Unidad de 900 gr.	6.00	64	92	157	186	203
	Jabón de lavar ropa	Paquete de 2 unidades d	3.50	96	96	96	96	96
	Jabón de manos	Paquete de 4 unidades d	6.50	96	137	234	277	302
	Papel higiénico	Paquete de 40 unidades	20.00	39	56	96	114	125
	Papel toalla	Paquete de 3 unidades	14.50	96	96	96	96	96
	Balde+mopa+escurridor	Unidad	25.00	2	2	2	2	2
	Bolsas de basura (15 lit	Paquete de 10 unidades	1.50	37	37	37	37	37
	Bolsas de basura (50 lit	Paquete de 10 unidades	5.00	73	73	73	73	73
	Dispensador de gel anti	Unidad	20.00	4	4	4	4	4
	Dispensador de papel hi	Unidad	70.00	5	5	5	5	5
	Dispensador de papel to	Unidad	120.00	1	1	1	1	1
	Escoba+recogedor	Unidad	20.00	3	3	3	3	3
	Fibras verdes (lavavajill	Paquete de 3 unidades	6.50	32	46	79	94	103
	Fluorescentes	Unidad	20.00	12	12	12	12	12
	Carteles de señalización	Unidad	2.00	20	20	20	20	20
	Gel antibacterial	Botella de 1 litro	15.00	96	96	96	96	96
	Guantes de cocina	Caja de 100 unidades	35.00	37	37	37	37	37
	Cofias	Caja de 100 unidades	30.00	25	25	25	25	25
	Tapabocas	Caja de 100 unidades	38.00	19	19	19	19	19
	Uniforme personal coci	Unidad	50.00	5	2	7	6	0
	Uniforme personal de a	Unidad	40.00	10	10	10	10	10
	Uniforme personal adm	Unidad	40.00	9	9	9	9	9
	Toallas amarillas	Paquete de 14 unidades	15.00	48	48	48	48	48
	Sacagrasa	Botella de 5 litros	22.50	12	12	12	12	12
	Hisopo para baño	Unidad	15.00	4	4	4	4	4
	Ácido muriático	Botella de 1 litro	8.50	12	12	12	12	12
	Trapeador	Unidad	3.50	48	48	48	48	48
Secadores para cocina	Paquete de 4 unidades	2.50	24	24	24	24	24	
Oficina	Tarjetero de metal	Unidad	25.00	1	1	1	1	1
	Tijeras	Unidad	2.00	2	2	2	2	2
	Portalapiceros	Unidad	8.00	2	2	2	2	2
	Perforador	Unidad	10.00	1	1	1	1	1
	Engrapador	Unidad	10.00	1	1	1	1	1
	Grapas	Millar de unidades	1.00	5	5	5	5	5
	Clips	Millar de unidades	3.00	5	5	5	5	5
	Hojas bond A4	Millar de unidades	9.50	12	12	12	12	12
	Lapiceros	Unidad	0.70	240	240	240	240	240
	Corrector líquido	Unidad	2.00	4	4	4	4	4
	Notas adhesivas	1/2 millar de unidades	8.40	24	24	24	24	24
	Resaltadores	Unidad	2.00	6	6	6	6	6
	Sellos	Unidad	8.00	6	6	6	6	6
	Fechador	Unidad	6.00	3	3	3	3	3
	Tampón azul	Unidad	3.60	3	3	3	3	3
	Botiquín lleno	Unidad	85.00	2	2	4	4	4
Total								

3.5.3 Servicio de agua

El promedio de consumo de agua por habitante de Lima y Callao al día es de 130 litros. (Gestión, 2019). Este valor de 0.13 metros cúbicos de agua se tomará como premisa para calcular la cantidad de agua consumida por año dentro del local. Se considerará también la cantidad de horas que pasa cada tipo de personal dentro de las instalaciones, así como los clientes (se tomará 1 hora como valor relativo) y la cantidad de personal y clientes que estén presentes en el día a día. El cálculo a detalle de este servicio se encuentra en el Anexo 6.

Tabla 39: Cantidad de agua necesaria por año

Elemento	Cantidad de m ³ de agua consumidos por año				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Clientes	179	254	434	513	558
Personal administrativo	160	160	160	160	160
Personal de atención al cliente	89	107	267	285	302
Personal de cocina	89	125	249	356	356
Caja y limpieza	123	123	287	287	287
Total	640	769	1 397	1 601	1 664

3.5.4 Servicio de gas

La cantidad de gas consumida será solamente considerada por el funcionamiento de las cocinas industriales. En el Anexo 6 se puede ver a detalle el cálculo de este teniendo en cuenta la cantidad de joules generados en promedio al año y la conversión de GJ/mes. (Cálidda, 2020).

Tabla 40: Cantidad de gas necesario por año

Elemento	Cantidad de sm ³ /mes				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cocina industrial	494	494	494	494	494
	5 933	5 933	5 933	5 933	5 933

3.5.5 Servicio de electricidad

En la siguiente tabla se tiene la lista de máquinas y equipos eléctricos y la cantidad de KWh que se usarían por año. El cálculo de estas cantidades se hizo en base a la potencia de cada artefacto, las horas promedio de uso al día de cada uno y la cantidad de cada uno de los artefactos que se usará dentro de la cafetería, además se considerarán los precios establecidos por el proveedor del servicio que en este caso es de 0.5053 soles por cada Kwh consumido (Enel, s.f.). El detalle de este cálculo se encuentra en el anexo 6.

Tabla 41: Cantidad de electricidad necesaria por año

Equipo	Potencia (W)	Horas de uso al día	Cantidad de KWh	Consumo total de KWh por año				
				Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Refrigeradora industrial	350	24	8.4	6 132	6 132	12 264	12 264	12 264
Congeladora	450	24	10.8	3 942	3 942	11 826	11 826	11 826
Balanza	50	2	0.1	37	38	115	121	127
Campana de extracción	350	2	0.7	511	511	1 022	1 022	1 022
Exhibidores	250	24	6	4 380	4 380	8 760	8 760	8 760
Grill eléctrico	1000	2	2	1 460	1 533	3 066	3 219	3 380
Picadora	750	0.5	0.375	274	287	575	604	634
Horno Microondas	1000	0.5	0.5	365	383	767	805	845
Tostadora eléctrica	1000	0.5	0.5	183	192	575	604	634
Licuadora	600	3	1.8	1 314	1 380	2 759	2 897	3 042
Batidora	600	3	1.8	657	690	2 070	2 173	2 282
Lavavajillas	1500	1	1.5	1 095	1 095	2 190	2 190	2 190
Aire acondicionado	1100	4	4.4	1 606	1 606	4 818	4 818	4 818
Televisor	150	9	1.35	493	493	1 478	1 478	1 478
Caja registradora	150	9	1.35	493	493	1 478	1 478	1 478
Equipo de POS	80	9	0.72	263	263	788	788	788
Cafetera	800	5	4	1 460	1 460	4 380	4 380	4 380
Detector de billetes falsos	15	1	0.015	5	6	17	18	19
Tablets	15	9	0.135	296	296	493	493	493
Lustradora	840	2	1.68	613	613	1 840	1 840	1 840
Aspiradora	800	2	1.6	584	584	1 752	1 752	1 752
Laptop	100	9	0.9	657	657	1 314	1 314	1 314
Computadora de escritorio	150	9	1.35	1 478	1 478	2 464	2 464	2 464
Impresora multifuncional	100	1	0.1	73	77	153	161	169
Sistema de alarma	200	12	2.4	876	876	2 628	2 628	2 628
Teléfono fijo	25	24	0.6	657	657	1 095	1 095	1 095
Celular corporativo	10	9	0.09	66	69	138	145	152
Router Wifi	20	9	0.18	131	138	276	290	304
Fluorescentes	22	9	0.198	867	867	1 734	1 734	1 734
				30 967	31 195	72 835	73 361	73 912

3.5.6 Servicio de internet, telefonía y cable

La cafetería contará con los servicios completos de internet, telefonía y cable dados por la empresa Movistar en el paquete de Trío a 229.90 soles mensuales (Movistar, s.f.). El servicio de internet será de 150 Mbps para asegurar una conexión rápida y segura para los clientes y el personal administrativo de la cafetería. Además, se tendrá cable para que sea visto por los clientes principalmente en un paquete de 108 canales SD y 60 canales HD. Por último, se contará con el servicio de telefonía fija para poder recepcionar pedidos de delivery y realizar coordinaciones con proveedores de la cafetería.

3.5.7 Personal

Para segmentar correctamente las funciones y actividades de la totalidad del personal de la cafetería, se organizó a los colaboradores de la siguiente manera:

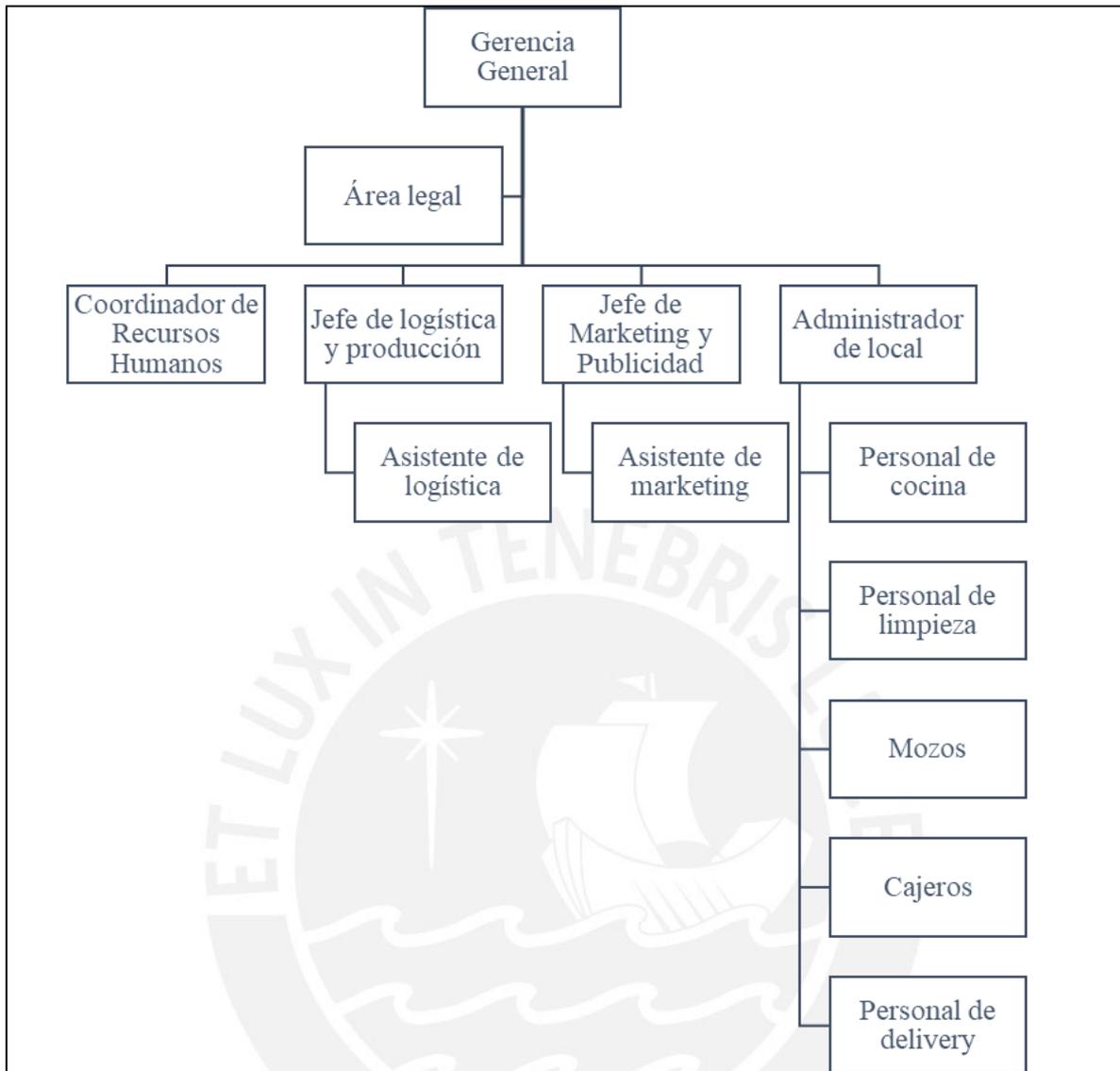


Figura 24: Organigrama de la empresa

1. Funciones de la Gerencia general:

- Supervisar el trabajo del personal de Recursos Humanos, Logística, Marketing y Administración.
- Llevar control financiero y contable del negocio: gastos operativos, extra-operativos, pagos a personal, pagos a proveedores, liquidación de impuestos, generación de libros contables, análisis de variabilidad de utilidades, etc.
- Gestionar documentación de la cafetería: guías de remisión, permisos, inspecciones, trámites, etc.
- Organización de eventos que involucren participación de la cafetería
- Plantear mejoras operativas a los demás jefes de áreas

2. Funciones del Área legal:

- Revisar que la empresa cumpla la normativa legal vigente

- Supervisar legalmente las actividades y proyectos en los que incursiones la empresa
- Establecer la defensa de los intereses legales en los procesos que involucren a la organización

3. Funciones del Coordinador de Recursos humanos:

- Realizar los procesos de selección de personal necesitado en cualquier área: dinámicas grupales, entrevistas, programación de entrevistas con los jefes directos, etc.
- Coordinar gestión de postulantes y colaboradores con la Gerencia General
- Realizar mapeo de proceso de selección en los manuales operativos respectivos de la empresa
- Plantear mejoras o cambios necesarios en el área con Gerencia General
- Organizar capacitaciones para el personal en coordinación con Gerencia General y jefes de área
- Realizar descripción de cada puesto en la empresa
- Realizar inserción y capacitación inicial a todo personal nuevo
- Realizar contratos para los colaboradores, así como gestionar sus nóminas y seguros sociales
- Gestionar permisos, tiempos de vacaciones, horas extraordinarias y regímenes disciplinarios e informarlos a Gerencia General

4. Funciones del Jefe de logística y producción:

- Generar los pedidos de almacén de acuerdo a la producción realizada
- Recepcionar los requerimientos de los insumos y/o materiales del área de cocina principalmente
- Ejecutar el inventario del almacén de forma semanal
- Controlar la calidad de mercadería que ingresa a la cafetería
- Contactar proveedores y entablar relaciones comerciales adecuadas
- Administrar insumos y platos involucrados en el proceso de delivery
- Realizar el registro de cantidad de platos hechos de forma diaria

5. Funciones del Asistente de logística

- Realizar el inventario diario de los insumos del almacén
- Apoyar con la clasificación de los insumos en el almacén de acuerdo a la organización ya realizada
- Apoyo en descarga y almacenado de insumos y materiales
- Apoyo en limpieza periódica de los insumos manejados dentro de la cafetería
- Apoyo en la coordinación con los proveedores de insumos y equipos

6. Funciones del Jefe de Marketing y Publicidad

- Realizar las campañas en redes sociales para incrementar la popularidad del negocio: Facebook e Instagram
- Diseñar la forma y contenido del merchandising que se reparten para incrementar las ventas
- Detectar las nuevas necesidades y expectativas de los clientes
- Analizar los precios y estructuras del menú de la competencia más importante
- Detectar nuevas tendencias de compra y gustos con el fin de adaptar los productos del negocio a estos
- Seleccionar los canales de venta más relevantes y apropiados para la empresa

7. Funciones del Asistente de Marketing

- Apoyar en la ejecución de las campañas de las redes sociales en Facebook e Instagram
- Apoyar con el reparto de merchandising para incrementar la popularidad del negocio
- Apoyar en la investigación de mercado para conocer las nuevas tendencias y gustos del público afín a las cafeterías
- Apoyar en el diseño y contenido del merchandising
- Apoyo en el desarrollo y diseño de la página web, así como posts en redes sociales como Facebook e Instagram

8. Funciones del Administrador de local:

- Supervisar personal de servicio al cliente: mozos, cajero, personal de cocina, personal de limpieza y personal de delivery
- Designar al jefe de mozos para dar la bienvenida inicial al cliente
- Supervisar la calidad de platos y servicio que se brinda al cliente
- Otorgar feedback al personal sobre la atención al cliente
- Velar por la integración del área en beneficio del cliente
- Asegurar la comodidad de los comensales durante su estancia en la cafetería
- Recibir las sugerencias y/o quejas del cliente, informarlas al Coordinador de Recursos Humanos y gestionar la solución de estas
- Revisar informes de flujos de efectivo diario, entregado por el cajero (arqueo, cuadre de caja, pagos a proveedores, etc.)
- Generar reporte de utilidades semanal para la Gerencia General

9. Funciones del Personal de cocina:

9.1. Cocinero principal:

- Organizar el equipo de la cocina, así como el personal de forma diaria
- Elaborar, componer e innovar en la realización del menú
- Hacer los pedidos de insumos u otros materiales al almacén
- Usar responsablemente el equipo y maquinaria de la cocina
- Capacitar al resto del personal de la cocina
- Asesorar al administrador del local en la compra de equipos nuevos
- Apoyar en la limpieza del área de la cocina

9.2 Segundo cocinero:

- Asistir en actividades operativas al cocinero principal
- Apoyo en la organización del equipo
- Apoyar en la elaboración del menú, aportando ideas nuevas en cada oportunidad disponible
- Apoyar en la preparación de platos del menú
- Apoyar en la limpieza del área de la cocina

9.3 Ayudante de cocina

- Asistir en actividades operativas al cocinero principal y al segundo cocinero
- Apoyar con la limpieza y organización constante de la cocina
- Apoyar con el traslado y transporte de insumos dentro del área
- Apoyar en el picado, sazonado y condimentado de los insumos necesarios para la elaboración del menú
- Realizar actividades supervisadas por el cocinero principal con las máquinas de la cocina
- Apoyar en la limpieza del área de la cocina

10. Funciones del Personal de limpieza:

- Realizar la limpieza y aseo necesarios tanto en la cocina, comedor, servicios higiénicos como en la oficina administrativa de la cafetería
- Realizar lavado de pisos dos veces al día, especialmente en el área del comedor
- Limpiar periódicamente y según se necesite los servicios higiénicos
- Cambiar rollos de papel higiénicos y jabón líquido conforme se requieran en los servicios higiénicos tanto de los clientes como del personal

- Limpiar una vez al día los equipos y mueblería de la oficina administrativa

11. Funciones de los Mozos:

- Dar bienvenida a clientes al local
- Cuidar y velar por el cuidado de la tablet asignada personalmente a cada uno de los mozos
- Gestionar y registrar los pedidos de los clientes a través de la tablet personal
- Absolver dudas e inquietudes de los clientes respecto al menú y la conformación de los platos
- Velar por la satisfacción del cliente

12. Funciones del Cajero:

- Recepcionar, entregar y custodiar dinero en efectivo y documentos de valor con el fin de lograr la recaudación de ingresos a la empresa
- Recaudar el importe por los bienes y/o servicios adquiridos dentro del local
- Recepcionar llamadas de clientes para el servicio de delivery
- Gestionar pedidos de delivery
- Liquidar o pagar facturas pendientes a clientes y proveedores
- Realizar el cierre de caja: validación de flujos de dinero

13. Funciones del Personal de delivery:

- Acomodar pedidos en la mesa de trabajo del área para asegurar su integridad durante el transporte
- Revisar la conformidad de lo enviado con lo expresado por el cliente por teléfono
- Llevar pedidos de forma segura y rápida hasta el punto de destino
- Realizar el cobro respectivo por lo entregado al cliente
- Entregar boletas y/o facturas al cliente por el servicio brindado
- Reportar estado de envío según requiera el cajero
- Reportar ingresos obtenidos por el servicio (efectivo) al cajero

Para poder calcular la cantidad de personal requerido en cada puesto anteriormente enlistado se asume que:

- La cantidad inicial de personal administrativo se mantendrá durante los cinco años del proyecto ya que las funciones de estos no aumentan de forma cuantitativa sino de forma cualitativa

- La cantidad de personal de limpieza, cajero y de administrador de local se mantendrá durante los cinco años del proyecto ya que el área del local no cambia a través de este periodo de tiempo
- La cantidad del personal dentro de la Cocina: cocinero principal, segundo cocinero y ayudante de cocina, aumentará directamente proporcional a la cantidad de demanda proyectada durante los próximos cinco años, tomando como premisa que la cantidad inicial de este personal satisface la cantidad de demanda y la variedad de opciones a producir
- La cantidad de mozos aumentará de acuerdo a la realización de la actividad de toma de pedido del cliente, la cual toma 23.65 minutos para una mesa de cuatro clientes. Además, se considera las 40 horas a trabajar por semana de cada mozo, además de que tendrán un rendimiento del 80% (para considerar tiempos muertos).
- La cantidad del personal de delivery aumentará de acuerdo a la cantidad de demanda y la realización del reparto solicitado teniendo como promedio de entrega de cada envío de 30 minutos. Además, se considera las 40 horas a trabajar por semana de cada personal de delivery, además de que tendrán un rendimiento del 80% (para considerar tiempos muertos).

La información del personal sobre sus requerimientos, cantidades y funciones se puede observar a detalle en el anexo 10.

3.6 Evaluación ambiental y social del proyecto

En los últimos años, alrededor del mundo se ha producido un despertar mental de las personas sobre el impacto ambiental que producen las acciones humanas, por lo que se han desarrollado mecanismos y metodologías con la finalidad de reducir este impacto. Por esta razón, el presente proyecto tiene el objetivo de reducir la cantidad de residuos sólidos, propiciar el reciclaje y fomentar el uso de materiales ecoamigables no solo entre el personal sino entre los clientes que atiendan la cafetería. Para materializar estos objetivos se analizará el efecto ambiental que genera la cadena de producción por medio de una matriz IRA: matriz de aspectos e impactos ambientales. El contenido de la matriz se puede observar en el anexo 9.

3.7 Cronograma de Implementación

En la tabla 42 se detalla el cronograma de implementación con las actividades y sus duraciones respectivas a realizar a partir del inicio del 2019 para concretar la creación de la cafetería.

Las etapas o fases de la implementación del proyecto son:

1. Desarrollo de proyecto de prefactibilidad: se investigará y analizará toda la información respecto al análisis estratégico, estudio de mercado, estudio técnico y financiero, el cual otorgará lineamientos claros sobre la estructura de la cafetería.
2. Constitución de la empresa: se realizará toda la documentación y trámites necesarios para que la empresa pueda existir en Registros Públicos.
3. Búsqueda y alquiler de terreno: de las ofertas de inmuebles que se presenten, se buscará adquirir y/o negociar un espacio de alquiler con el fin de empezar las operaciones dentro de este lugar.
4. Trámites financieros para los préstamos: se acercará a las entidades bancarias y financieras para conocer los tipos de préstamos para poder ejecutar apropiadamente el proyecto.
5. Diseño de infraestructura de cafetería: con las áreas ya establecidas previamente (dimensiones requeridas), se ambientará el espacio alquilado para el inicio de las actividades de la empresa.
6. Ejecución de obra de construcción: es la etapa donde se procederá a la construcción de la base, columnas y paredes para albergar la cafetería.
7. Compra de máquinas, equipos y muebles: se contactará con los distintos proveedores anteriormente mencionados (Sodimac, Saga Falabella, etc.) para realizar la compra de maquinaria y equipamiento necesario en cada área.
8. Instalación de máquinas y equipos: para el correcto funcionamiento y desenvolvimiento de las máquinas y equipos adquiridos, se tendrá como prioridad que un técnico de la empresa proveedora realice las instalaciones correspondientes.
9. Acondicionamiento del local comercial: es la etapa donde se terminarán los acabados y la organización interna de las áreas ya determinadas para el proyecto.
10. Adquisición de licencia de funcionamiento y trámite en INDECI: los trámites en la Municipalidad de Jesús María para poder tener la licencia respectiva de funcionamiento y para obtener el permiso de INDECI.
11. Compra de menaje y cubertería: para complementar el desarrollo del menú del negocio, se comprarán cuchillos, cucharas, tenedores, vasos, platos, etc.; que satisfagan las expectativas del cliente.
12. Atracción y selección de empleados administrativos: con la ayuda del coordinador de Recursos Humanos, la empresa se pondrá en contacto con talentos del mercado laboral que aporten significativamente a la empresa.
13. Atracción y selección de personal de servicio al cliente: Con la ayuda del coordinador de Recursos Humanos, se realizarán diversos procesos de selección para reclutar para la empresa personal como mozos, cajeros y cocineros que brinden la atención de mejor calidad para los comensales.
14. Capacitación e inducción del personal: se realizarán las enseñanzas previas necesarias y las capacitaciones en tecnología requeridas para el correcto funcionamiento de la cafetería.
15. Decoración del local comercial: el personal se encargará de colocar adornos y parecidos dentro y fuera del local para que los clientes puedan visualizar mejor la cafetería.

16. Abastecimiento de materia prima: para iniciar debidamente las actividades de la empresa, se comprarán inicialmente cantidades necesarias para abastecer la capacidad del almacén que se maneja.
17. Campaña inicial de publicidad: se realizarán campañas de publicidad tanto físicamente como virtualmente (redes sociales) para hacer conocer a todos los potenciales clientes sobre la apertura de la cafetería.
18. Apertura del negocio: se empezarán las acciones iniciales para el desarrollo de la cafetería.



Tabla 42: Cronograma de implementación del negocio

N°	Actividad	Inicio	Fin	Duración	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre
1	Desarrollo de estudio de prefactibilidad	2/01/2019	16/02/2019	45	■	■	■	■	■	■	■			
2	Constitución de la empresa	16/02/2019	8/03/2019	20		■	■	■						
3	Búsqueda y alquiler de terreno	8/03/2019	18/03/2019	10			■	■						
4	Trámites financieros para los préstamos	18/03/2019	2/04/2019	15			■	■						
5	Diseño de infraestructura de cafetería	2/04/2019	12/04/2019	10				■						
6	Ejecución de obra de construcción	12/04/2019	11/06/2019	60				■	■	■	■	■	■	■
7	Compra de máquinas, equipos y muebles	11/06/2019	26/06/2019	15						■	■	■		
8	Instalación de máquinas y equipos	26/06/2019	6/07/2019	10							■	■		
9	Acondicionamiento de local comercial	6/07/2019	11/07/2019	5							■	■		
10	Adquisición de licencia de funcionamiento y trámite en INDECI	11/07/2019	26/07/2019	15							■	■	■	■
11	Trámites en MINSA y DIGESA	26/07/2019	5/08/2019	10								■	■	
12	Compra de menaje y cubertería	5/08/2019	10/08/2019	5								■	■	
13	Atracción y selección de empleados administrativos	10/08/2019	25/08/2019	15								■	■	■
14	Atracción y selección de personal de servicio al cliente	25/08/2019	4/09/2019	10									■	■
15	Capacitación e inducción del personal	4/09/2019	9/09/2019	5									■	■
16	Decoración de local comercial	9/09/2019	14/09/2019	5									■	■
17	Abastecimiento de materia prima	14/09/2019	19/09/2019	5									■	■
18	Campaña inicial de publicidad	19/09/2019	4/10/2019	15									■	■
19	Apertura de negocio	4/10/2019	14/10/2019	10									■	■



CAPÍTULO 4: ESTUDIO LEGAL

El estudio legal dentro del proyecto está estructurado por los requisitos legales dentro del ámbito municipal y gubernamental. Principalmente, se determinará el tipo de empresa y el régimen tributario en la que estará la cafetería.

4.1. Tipo de Sociedad

Para el proyecto se ha escogido que la empresa realice sus actividades, según el artículo Mi Empresa Propia, bajo la modalidad de Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada S.R.L. Bajo este modelo, el capital está dividido en participaciones iguales, acumulables e indivisibles, que no pueden ser incorporadas en títulos valores, ni denominarse acciones. Los socios no pueden exceder de 20 y no responden personalmente por las obligaciones sociales.

Además, el Capital social está integrado por los aportes de los socios. Al constituirse la sociedad, el capital debe estar pagado en no menos del veinticinco por ciento de cada participación, y depositado en entidad bancaria o financiera del sistema financiero nacional a nombre de la sociedad. Por otra parte, la voluntad de los socios que representen la mayoría del capital social regirá la vida de la sociedad. El estatuto determina la manera como se expresa la voluntad de los socios, pudiendo establecer cualquier medio que garantice su autenticidad. Es obligatoria la celebración de una junta general cuando soliciten su realización socios que representen por lo menos la quinta parte del capital social.

Respecto a los órganos de la empresa, la Junta General de socios representa a todos los socios de la empresa. Por otro lado, la gerencia es el órgano encargado de la dirección y administración de la sociedad y es el representante legal de la empresa (s.f.).

Además, para la formal constitución de la empresa se deben seguir los siguientes pasos establecidos por SUNAT (s.f.):

1. Elaborar la minuta de la constitución de la empresa (con el apoyo de un abogado)
2. Elaborar la Escritura Pública correspondiente ante un Notario y presentarla a SUNARP
3. Inscribir a la empresa en Registros Públicos
4. Tramitar el Registro Único de Contribuyente (RUC) en SUNAT
5. Inscribir a colaboradores en Essalud

6. Autorizar o conseguir permisos correspondientes de parte de DIGESA, MINSA u otra institución pertinente
7. Autorizar y legalizar libro de planillas de la empresa en Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo
8. Autorizar la licencia de funcionamiento en la Municipalidad distrital correspondiente
9. Legalizar los libros contables ante un notario

4.2. Constitución de la empresa

Para el caso de la constitución de la cafetería, según la web del Estado Peruano, se actuará bajo la modalidad de Persona jurídica que posee derechos y obligaciones determinadas, que puede suscribir contratos y puede ser representada tanto judicial como extrajudicialmente. Esta modalidad asegura acceso a créditos o préstamos de entidades financieras, mayor reputación en el mercado o atracción de inversionistas (2019).

Además, se deben considerar los siguientes aspectos:

1. Tipo de empresa: De acuerdo a Mi Empresa Propia (s.f.) las características del negocio y sus perspectivas iniciales, se considerará a la cafetería como una pequeña empresa perteneciente a las MYPE (micro y pequeña empresa), ya que el volumen de ventas anuales de los servicios correspondientes al negocio supera las 150 UIT, pero son menores a 1700 UIT y el personal contratado es mayor a 1 pero menor a 100.
2. Categorización de cafetería: El restaurante será de 4 Tenedores, por lo que se solicitará el Certificado de categorización y/o calificación. Siguiendo lo estipulado en el artículo 113 de la Ley N° 27444: Ley del Procedimiento Administrativo General de INDECOPI (2001), se presentará al Órgano regional competente la solicitud correspondiente adjunto a los siguientes documentos:
 - Fotocopia simple del RUC
 - Fotocopia simple de la constancia o certificado vigente otorgado por el Sistema Nacional de Defensa Civil, en el que se señale que el establecimiento reúne los requisitos de seguridad para prestar el servicio
 - Si el Restaurant se ubica en zonas que correspondan al Patrimonio Monumental, Histórico, y Arqueológico, Área Natural Protegida, o en cualquier otra zona de características similares, se adjuntará a la solicitud los informes favorables de las entidades competentes
 - Copia del Recibo de pago por derecho de trámite establecido en el TUPA correspondiente

3. Permiso de Defensa Civil: Con el fin de asegurar la infraestructura del local y los riesgos que implicaría no solo de carácter material sino también humano, es de mucha importancia la realización de la Inspección Técnica de Seguridad en Defensa Civil, la cual tiene los siguientes requisitos (MSI, s.f.):
- Solicitud (Carta simple) de Inspección Técnica de Seguridad en Defensa Civil
 - Cartilla y/o Plan de Seguridad en Defensa Civil según corresponda. Los planos deberán estar con el mobiliario incorporado y acorde al Reglamento Nacional de Edificaciones (firmado por un arquitecto)
 - Pruebas, informes, protocolos, constancias y otros documentos relacionados con el objeto de inspección con fecha vigente, así como la información técnica requerida por parte del grupo Inspector y/u Órgano ejecutante de la MSI durante el procedimiento.
 - Pago por derecho de trámite. S/.223.00
 - Plazo para resolver: 15 días hábiles.

4.3. Tributos

La cafetería estará acogida al Régimen General Tributario (RMT) ya que no tiene límites en montos de ventas o compras, podrá utilizar distintos comprobantes de pago como tickets de máquina registradora, facturas, boletas de venta, notas de crédito y débito, y más, no hay límite en el valor monetario de los activos fijos de la empresa, etc. Este régimen obligará a la cafetería a realizar declaraciones mensuales PDT 0621, declarar la planilla electrónica a través del PLAME y tener los libros contables de Ventas, Compras y otros que se deban tener registrados debidamente llenados y actualizados (SUNAT, s.f.).

4.3.1. Gobierno central y Gobierno local

-Impuesto a la Renta (IR)

El impuesto a la renta, según la web del Estado Peruano (2019), es un tributo que se determina anualmente y su ejercicio inicia el 01 de enero y finaliza el 31 de diciembre de cada año. Este impuesto se aplica a los ingresos que provienen del arrendamiento u otro tipo de cesión de bienes muebles o inmuebles, acciones u otros valores mobiliarios, y/o del trabajo realizado de forma dependiente o independiente.

La cafetería, perteneciente al rubro de servicios, pertenece a la tercera categoría (derivadas de actividades comerciales, industriales, servicios o negocios), la cual representa una tasa del 29.5% como impuesto.

La utilidad de la empresa es calculada por cada empresa y es alcanzada a SUNAT por un contador Público Colegiado a través de la Declaración Jurada Anual del Impuesto a la Renta, la cual se presenta dentro de los tres primeros meses del año siguiente al ejercicio, de acuerdo con el cronograma de pagos que dispone la SUNAT.

-Impuesto General a las Ventas (IGV)

El IGV, según la SUNAT (s.f.), es el tributo que se paga por las ventas o servicios que se realizaron. La tasa del IGV es del 16% que con el 2% correspondiente al Impuesto de Promoción Municipal, hace un total de 18%. El impuesto general a las ventas a pagar en cada mes se determina restándole al impuesto bruto el crédito fiscal originado en las compras realizadas en dicho periodo. Tratándose de importaciones y utilización de servicios en el país prestados por sujetos no domiciliados, el impuesto a pagar es el Impuesto Bruto.

4.3.2. Beneficios locales y compensaciones

Para el caso de los beneficios y compensaciones recibidos por los colaboradores (en el caso de los fondos de pensiones, queda a elección del colaborador), se considerarán los siguientes puntos:

- Seguro médico (EsSalud): en el Perú, acorde a SUNAT (s.f.), el instituto que se encarga de la seguridad social de los trabajadores de una empresa para que estos tengan acceso a medicamentos y consultas en caso de enfermedades es EsSalud. Para este propósito, del salario de los trabajadores, este seguro toma mensualmente 9% de este.
- Fondos de pensiones: acorde a SUNAT (s.f.), estos son fondos referentes a las jubilaciones de los trabajadores estarán divididos por decisión de cada uno entre el Sistema Nacional de Pensiones y el Sistema Privado de Pensiones. En el caso del SNP, la Oficina de Normalización Previsional (ONP) tomará mensualmente del salario del colaborador el 13% del total; mientras que en el caso del SPP (AFP Integra, AFP Prima, Profuturo, etc.) dependerá este porcentaje del aporte al fondo de pensiones, la prima de seguro y el porcentaje de comisión.
- Otros beneficios: según el portal de Gestión (2017), para poder asegurar la comodidad y bienestar de los trabajadores dentro de la cafetería se asignarán a estas gratificaciones tanto en Fiestas patrias como Navidad, utilidades (repartición de ganancias del negocio), 15 días de vacaciones al año de laborar, capacitaciones en las actividades que se necesite reforzar dentro del marco de las funciones de cada puesto y licencias por Maternidad y Paternidad (3 meses en el caso de madres y 4 días en el caso de los padres).

-

4.4. Certificaciones y otros requisitos legales

Para poder empezar a realizar las actividades referentes al proyecto, se deben tener en cuenta las siguientes normas en la tabla 43, resoluciones ministeriales y decretos con el fin de operar de forma paralela a la ley vigente y sus estatutos.

Tabla 43: Normas y resoluciones afectantes

Norma	Descripción
Ley N°26935 (Congreso de la República del Perú, s.f.) : Sobre simplificación de procedimientos para obtener los registros administrativos y las autorizaciones sectoriales para el inicio de actividades de las empresas	Las empresas que inicien operaciones deben inscribirse dentro del Registro Único de Contribuyentes (RUC) a través de un número identificado por la SUNAT, los Ministerios competentes y la IPPS (Instituto Peruano de Seguro Social).
Decreto Supremo N° 007-98-SA (Contraloría General de la República del Perú, 1998): Reglamento sobre Vigilancia y Control Sanitario de Alimentos y Bebidas	Esta norma regula las condiciones, requisitos y procedimientos higiénico-sanitarios para la producción, transporte, fabricación, almacenamiento, de alimentos y bebidas de consumo humano.
Resolución Ministerial N° 363-2005-MINSA (MUNIVES, s.f.): Norma Sanitaria para el funcionamiento de restaurantes y servicios afines	Esta norma tiene como objetivo asegurar la calidad sanitaria y la inocuidad de los alimentos y bebidas de consumo humano. Se establecen requisitos sanitarios operativos y las buenas prácticas de manipulación que deben cumplir los responsables de alimentos que laboran en restaurantes o afines. Además, se establece las condiciones higiénico-sanitarias y de infraestructura mínima que deben cumplir los establecimientos.
Resolución Ministerial N° 449-2006-MINSA (MINSA, 2006): Norma sanitaria para la aplicación del Sistema HACCP en la fabricación de alimentos y bebidas	Esta norma fija concordancia con lo establecido en el Codex Alimentarius y el uso del Sistema de análisis de peligros y puntos críticos de Control (HACCP) con el fin de asegurar la calidad sanitaria e inocuidad de los alimentos y bebidas para el consumo humano. Este plan debe aplicarse a todas las líneas de producción de la empresa, además de ser específico para cada alimento o bebida preparada.

En conjunto con las normas ya mencionadas, se tendrá en cuenta los siguientes puntos, según la web de Macrogestion (s.f.):

- Licencia de Funcionamiento: es una autorización que otorga la Municipalidad distrital y/o provincial para el desarrollo de distintas actividades económicas (comerciales, industriales o prestación de servicios), ya sea como persona jurídica o natural. Este documento permite acreditar la formalidad del negocio ante entidades públicas y privada, además garantiza el libre desarrollo de la actividad económica en cuestión.

Para el otorgamiento de la licencia de funcionamiento³⁹, la respectiva municipalidad evaluará los siguientes aspectos:

- Zonificación y compatibilidad de uso.
- Condiciones de seguridad en Defensa Civil, cuando dicha evaluación constituya facultad de la municipalidad. Cualquier aspecto adicional será materia de fiscalización posterior.

Además, son exigibles los siguientes requisitos:

- Solicitud de Licencia de Funcionamiento con carácter de declaración jurada que incluya:
 - Número de RUC y DNI o carné de extranjería del solicitante, tratándose de personas jurídicas o naturales, según corresponda.
 - DNI o carné de extranjería del representante legal en caso de personas jurídicas, u otros entes colectivos, o tratándose de personas naturales que actúen mediante representación.
- Vigencia de poder del representante legal, en el caso de personas jurídicas u otros entes colectivos. Tratándose de representación de personas naturales, se requerirá carta poder con firma legalizada.
- Declaración Jurada de Observancia de Condiciones de Seguridad o Inspección Técnica de Seguridad en Defensa Civil de Detalle o Multidisciplinaria, según corresponda.
- Recibo de pago por derecho de trámite.

Adicionalmente, de ser el caso, serán exigibles los siguientes requisitos:

- Copia simple de título profesional en el caso de servicios relacionados con la salud.

³⁹ Macrogestion. Licencia de Funcionamiento. Agosto 2019

- Informar sobre el número de estacionamientos, de acuerdo con la normativa vigente, en la Declaración Jurada.
 - Copia simple de la autorización sectorial respectiva en el caso de aquellas actividades que, conforme a ley, la requieran de manera previa al otorgamiento de la Licencia de Funcionamiento.
 - Copia simple de la autorización expedida por el Instituto Nacional de Cultura, conforme a la Ley N° 28296, Ley General del Patrimonio Cultural de la Nación.
- Registro sanitario (DIGESA): este registro permite poder comercializar alimentos preparados dentro de las instalaciones. Documento que autoriza a una persona natural o jurídica para fabricar un producto destinado al consumo humano. Para poder adquirirlo, se deben cumplir con los siguientes requisitos, de acuerdo al MINSA (2010):
 1. Llenar el formulario y Anexo, que serán entregados previa presentación de análisis físico - químico y microbiológico, con carácter de Declaración Jurada, suscrito por el Representante Legal de la empresa, consignando la siguiente información:
 - Nombre o Razón Social, domicilio y número de RUC. (adjuntar copia) del solicitante.
 - Nombre o razón social, dirección y país del fabricante.
 - Nombre comercial y marca del producto o grupo de productos
 - Relación de ingredientes y composición cuantitativa de los aditivos, identificando a estos últimos por su nombre genérico y su No. SIN o el nombre comercial.
 - Condiciones de conservación y almacenamiento. Datos sobre el envase utilizado, considerando tipo y material.
 - Período de vida útil del producto en condiciones normales de conservación y almacenamiento, en función al estudio de vida del producto en anaquel.
 - Sistema de identificación del lote de producción (detallar código creado por la empresa)
 2. Llevar el (los) producto(s) final(es) a analizar en cualquier laboratorio acreditado por INDECOPI, los análisis son: físicos, químicos y microbiológico.
 3. Ajustar los resultados de los análisis físico - químicos y microbiológicos del producto terminado. La vigencia es de 1 año. Únicamente se aceptará compositor para el análisis microbiológico y no para el análisis Físicoquímico.

4. Adjuntar copia de RUC.

5. Luego de la revisión, efectuar el depósito por concepto de pago, en la Cuenta Corriente N° 0000-284319 del Banco de la Nación.



CAPÍTULO 5: ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO

En esta etapa, se procede a determinar los costos relacionados al financiamiento del proyecto. Principalmente, se evaluarán costos de inversión y producción en los que la cafetería incursionará. También, se detallarán los presupuestos de ingresos y egresos y el desarrollo de los estados financieros del negocio para conocer la viabilidad de este. Esta evaluación y análisis económico financiero se realizarán en un horizonte de 5 años ya que es un periodo estándar de tiempo para contemplar al negocio en su etapa de crecimiento y madurez.

5.1. Inversiones

Las inversiones en las que incurre la cafetería se estructuran en base a los activos fijos tangibles e intangibles, gastos operativos para el correcto funcionamiento del negocio y el capital de trabajo.

Para poder asimilar correctamente la demanda del proyecto durante todos los años de funcionamiento, se tiene previsto que a partir del 2021 se abran dos puntos de venta cuyo detalle están en el anexo 16. En este cálculo, se considera que se invierte y abren ambos puntos de venta para poder llegar al porcentaje de participación de mercado deseado para el tercer año (5%). Ambos locales se instalarán en los dos distritos de mayor interés aparte del ya seleccionado en el estudio técnico, contará con 10 mesas y se considerará que tendrán una evolución conservadora de la rotación igual al local central. También se considerará que en estos locales no se tendrá personal administrativo y que el administrador de local se encargará de las funciones de gestión con el fin de reportarlo a sus superiores. Cada local tendrá uno de cada tipo de personal para poder asegurar el correcto funcionamiento de cada uno.

5.1.1. Inversión en activos fijos

Para detallar adecuadamente la inversión en los activos, se debe tener en cuenta que se diferenciarán según su naturaleza: tangibles e intangibles. Los activos tangibles son aquellos de naturaleza material susceptibles a ser percibidos por los sentidos (muebles, maquinaria, etc.); por otro lado, los activos intangibles son aquellos bienes y derechos que no son físicos o palpables como tal (marcas, permisos, patentes, etc.). Para el terreno, se procederá a alquilar uno y construir la edificación necesaria para el proyecto, dentro del distrito ya elegido (Jesús María. Además, cabe mencionar que se medirá el gasto de construcción de acuerdo al cuadro oficial de valores unitarios de Edificaciones para la Costa⁴⁰.

⁴⁰ Colegio de Arquitectos del Perú. Cuadro de Valores Unitarios. (s.f.)

Tabla 44: Costos del terreno

Área para alquiler (m2)	425
Área para construcción (m2)	346
Precio mensual por alquiler por m2 (S/.)	25.00
Subtotal (S/.)	7 096
Total mensual (S/.)	8 654

Tabla 45: Costos de Construcción y acondicionamiento

Categoría	Construcción		Costo (S/./m2)
	Estructuras		
C	Muros y Columnas	Placas de concreto (e=10 a 15 cm), albañilería armada, ladrillo o similar con columna y vigas de amarre de concreto	219.44
B	Techos	Aligerados o losas de concreto armado inclinadas.	195.93
Acabados			
B	Pisos	Mármol nacional o reconstituido, parquet fino (olivo, chonta o similar), cerámica importada, madera fina.	158.95
C	Puertas y Ventanas	Aluminio o madera fina (caoba o similar), vidrio tratado polarizado (2), laminado o templado.	91.42
C	Revestimientos	Superficie caravista obtenida mediante encofrado especial, enchape en techos	162.56
B	Baños	Baños completos (7) importados con mayólica o cerámico decorativo importado.	74.21
C	Instalaciones eléctricas y sanitarias	Sistemas de bombeo de agua potable (5), teléfono, agua caliente y fría, gas natural.	132.12
TOTAL			1 035

En la tabla 45, se puede ver los diferentes parámetros y niveles de calidad que tendrán las estructuras físicas del negocio como muros, pisos, etc.; además de figurar el precio de implementación por metro cuadrado de construcción. Además, en la tabla 46, se puede observar los gastos totales en inversión de infraestructura y el gasto anual en alquiler.

Tabla 46: Costo total de alquiler y construcción

Total Inversión en infraestructura	S/	379,416
Total gasto en alquiler anual	S/	127,551

En la tabla 47, se puede observar el detalle del tipo de equipo necesario (para Producción y Administración), los precios unitarios, las cantidades requeridas y las áreas de destino donde serán usadas por el personal.

Tabla 47: Activos Fijos Tangibles

ACTIVOS FIJOS TANGIBLES				
Equipos de Producción	Área	Costo unitario (S/.)	Cantidad	Total con IGV (S/.)
Refrigeradora industrial	Cocina-almacén-comedor	1349.00	2	2 698
Congeladora	Almacén	1599.00	1	1 599
Balanza	Cocina	109.00	1	109
Cocina industrial	Cocina	2499.00	2	4 998
Campana de extracción	Cocina	399.00	2	798
Exhibidores	Comedor	990.00	2	1 980
Grill eléctrico	Cocina	299.00	2	598
Picadora	Cocina	100.90	2	202
Horno Microondas	Cocina	499.00	2	998
Tostadora eléctrica	Cocina	229.00	1	229
Licuadaora	Cocina	429.00	2	858
Batidora	Cocina	699.00	1	699
Lavavajillas	Cocina	2299.00	2	4 598
Aire acondicionado	Comedor	1399.00	1	1 399
Televisor	Comedor	1699.00	1	1 699
Juego de ollas industriales	Cocina	999.00	2	1 998
Cafetera	Cocina	99.00	1	99
Alacenas multiusos	Cocina	199.90	4	800
Mesa de trabajo	Cocina	140.00	5	700
Juego para comedor	Comedor	199.90	30	5 997
Anaqueles	Cocina	189.90	6	1 139
Lavadero	Cocina	499.00	2	998
Tachos de basura	Cocina-comedor	49.90	8	399
Contenedores móviles	Cocina	829.90	1	830
Equipos Administrativos	Área	Costo unitario (S/.)	Cantidad	Total con IGV (S/.)
Caja registradora	Caja	3336.30	1	3 336
Equipo de POS	Caja	896.00	1	896
Router Wifi	Oficina administrativa	140.90	2	282
Calculadora	Oficina administrativa	12.90	4	52
Carrito de limpieza	Depósito de limpieza	129.90	2	260
Urinaros	Servicios higiénicos	109.00	4	436
Sanitarios	Servicios higiénicos	209.60	4	838
Lavamanos	Servicios higiénicos	76.90	4	308
Lockers	Servicios higiénicos	299.90	2	600
Banca para vestidor	Servicios higiénicos	490.00	2	980
Escritorio+sillas de oficina	Oficina administrativa	490.00	4	1 960
Repisa de dos cajones	Cocina-Oficina administrativa	29.90	8	239
Mesa de reunión	Oficina administrativa	999.00	1	999
Detector de billetes falsos	Caja	28.90	1	29
Tablets	Caja-comedor	349.00	6	2 094
Lustradora	Depósito de limpieza	399.00	1	399
Aspiradora	Depósito de limpieza	419.40	1	419
Laptop	Oficina administrativa	1499.00	2	2 998
Computadora de escritorio	Oficina administrativa	1399.00	3	4 197
Impresora multifuncional	Oficina administrativa	249.00	2	498
Sistema de alarma	Oficina administrativa	299.00	1	299
Teléfono fijo	Oficina administrativa	140.00	3	420
Celular corporativo	Oficina administrativa	399.00	2	798
TOTAL				59 759

Tabla 48: Activos Fijos Tangibles complementarios

Concepto	Unidad	Costo unitario (S/.)	Cantidad necesaria por año					Monto a invertir por año (S/.)				
			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cucharón de acero	Unidad	18.00	2	-	3	-	-	36	-	54	-	-
Set de coladores de acero	Paquete de 3 unidades	16.50	1	-	3	-	-	17	-	50	-	-
Espátula	Unidad	12.00	1	-	3	-	-	12	-	36	-	-
Pinza de acero	Unidad	8.50	2	-	3	-	-	17	-	26	-	-
Sartén de teflón	Unidad	55.00	1	-	3	-	-	55	-	165	-	-
Juego de bowls de acero	Paquete de 3 unidades	180.00	2	-	3	-	-	360	-	540	-	-
Tapers de plástico	Paquete de 5 unidades	12.50	2	-	3	-	-	25	-	38	-	-
Rodillo	Unidad	10.00	1	-	2	-	-	10	-	20	-	-
Ablandador de carne de acero	Unidad	12.50	1	-	2	-	-	13	-	25	-	-
Afilador de cuchillo	Unidad	35.00	1	-	3	-	-	35	-	105	-	-
Exprimidor de limón de acero	Unidad	10.00	2	-	2	-	-	20	-	20	-	-
Rayador triangular de 4 lados	Unidad	11.50	1	-	2	-	-	12	-	23	-	-
Batidor de globo	Unidad	7.50	2	-	2	-	-	15	-	15	-	-
Exprimidor de naranja	Unidad	75.00	2	-	2	-	-	150	-	150	-	-
Vaporera de aluminio	Unidad	75.00	1	-	2	-	-	75	-	150	-	-
Tabla de picar	Paquete de 6 unidades	50.00	1	-	3	-	-	50	-	150	-	-
Escurreidor de platos de acero	Unidad	200.00	1	-	2	-	-	200	-	400	-	-
Prensador de plástico	Unidad	20.00	1	-	2	-	-	20	-	40	-	-
Trinche de acero	Unidad	10.00	1	-	3	-	-	10	-	30	-	-
Azucareros	Paquete de 12 unidades	25.00	3	-	2	-	-	75	-	50	-	-
Saleros	Paquete de 12 unidades	20.00	3	-	2	-	-	60	-	40	-	-
Servilleteros	Paquete de 12 unidades	35.00	3	-	2	-	-	105	-	70	-	-
Platos grandes	Paquete de 12 unidades	120.00	2	-	3	-	-	240	-	360	-	-
Platos medianos	Paquete de 12 unidades	75.00	3	-	3	-	-	225	-	225	-	-
Platos chicos	Paquete de 12 unidades	35.00	3	-	3	-	-	105	-	105	-	-
Tazas de café	Paquete de 12 unidades	55.00	3	-	3	-	-	165	-	165	-	-
Vasos de jugo	Paquete de 12 unidades	45.00	2	-	3	-	-	90	-	135	-	-
Cucharas	Paquete de 12 unidades	15.50	3	-	3	-	-	47	-	47	-	-
Cucharitas	Paquete de 12 unidades	11.50	5	-	3	-	-	58	-	35	-	-
Tenedores	Paquete de 12 unidades	14.00	3	-	3	-	-	42	-	42	-	-
Cuchillos	Paquete de 12 unidades	11.50	3	-	3	-	-	35	-	35	-	-
Cuchillos con mango	Paquete de 12 unidades	14.50	2	-	3	-	-	29	-	44	-	-
Jarra de 1.5 litros	Unidad	10.00	6	-	10	-	-	60	-	100	-	-
Termo de 1.8 litros	Unidad	22.50	1	-	4	-	-	23	-	90	-	-
Jarras medidoras de 1 litro	Unidad	15.50	2	-	4	-	-	31	-	62	-	-
Dulceras	Paquete de 12 unidades	25.50	3	-	3	-	-	77	-	77	-	-
Total								S/2,595.00	S/ -	S/ 3,715.00	S/ -	S/ -

En la tabla 48, se tiene la lista complementaria de activos correspondientes a utensilios de cocina (menajería). Para los activos intangibles en la tabla 49, se consideran los gastos de trámite por la Constitución y Organización de la empresa, así como también, los gastos por las licencias de Microsoft para el uso del MS Office en los dispositivos electrónicos adquiridos

Tabla 49: Activos Fijos Intangibles

Concepto	Subtotal (S/.)	IGV	Total con IGV (S/.)
Constitución de la empresa	1 203	264	1 467
Licencia de Microsoft	939	206	1 145
TOTAL	2 142	470	2 612

En la siguiente tabla, se muestra la depreciación que tendrán en los 5 años de proyecto los componentes de los activos tangibles. En el caso de la infraestructura se depreciará 5% por año y los equipos y muebles 10% anual.

Tabla 50: Depreciación de activos tangibles

Concepto	Tasa	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Infraestructura	5%	18 971	18 971	18 971	18 971	18 971
Maquinaria y equipos	10%	3 642	3 642	6 288	6 288	6 288
Muebles y equipo administrativo	10%	2 334	2 334	6 376	6 376	6 376
Total		24 947	24 947	31 635	31 635	31 635

En la tabla 51, se muestra la amortización de los activos intangibles, la cual estará estructurada en una tasa de 20% anual en ambos componentes de este.

Tabla 51: Amortización de activos intangibles

Concepto	Tasa	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Constitución de la empresa	20%	293	293	293	293	293
Licencia de Microsoft	20%	229	229	229	229	229
Total		522	522	522	522	522

5.1.2. Gastos operativos

Los gastos operativos están conformados por toda la clase de gastos que se requerirán durante los años de operación como son servicios y gastos administrativos. En la tabla 52, se pueden ver los gastos previstos para los servicios provistos por la agencia de marketing Pull Perú de Community manager, diseño y gestión de la página web y el diseño y reparto de los volantes y afiches para incrementar la presencia de la marca (Pull Perú, s.f.).

Tabla 52: Gastos en Publicidad y Marketing

Concepto/Año	Costo Mensual (S/.)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Community Manager	1200	15200	14400	14400	14400	14400
Página web	150	3800	1800	1800	1800	1800
Volantes y afiches	300	3650	4200	4200	4200	4200
Total		S/ 22,650	S/ 20,400	S/ 20,400	S/ 20,400	S/ 20,400

En la tabla 53, se pueden ver los costos anuales totales en los que se incurrirán en los servicios de agua y alcantarillado, electricidad, gas natural y telefonía, internet y cable de acuerdo a las cantidades requeridas en la sección de Requerimientos de proceso.

Tabla 53: Gastos en Servicios

Concepto	Costo Anual Con IGV (S/.)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Agua y alcantarillado (por m3)	139 910	1 510	1 815	3 297	3 778	3 927
Electricidad (por kWh)	61 440	15 648	15 763	36 804	37 069	37 348
Gas natural (por sm3)	4 257	4 257	4 257	4 257	4 257	4 257
Telefonía fija, internet y cable (Movistar)	2 759	2 759	2 759	2 759	2 759	2 759
Total		S/ 24,173	S/ 24,594	S/ 47,116	S/ 47,863	S/ 48,291

En la tabla 54, se ven los gastos en los conceptos de los servicios terciarizados, donde el servicio de seguridad será provisto por PROSEGUR para la constante vigilancia del local comercial, el transporte de insumos el cual será una persona y/o empresa que se encargará de realizar la compra de insumos y materiales complementarios para el funcionamiento constante de la cafetería.

Tabla 54: Gastos en servicios terciarizados

Concepto	Costo Anual Con IGV (S/.)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Seguridad (Prosegur)	3 564	5 164	3 564	3 564	3 564	3 564
Servicio técnico	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200
Transporte de insumos	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000
Contador	14 400	14 400	14 400	14 400	14 400	14 400
Total		S/ 18,364	S/ 16,764	S/ 16,764	S/ 16,764	S/ 16,764

En la tabla 55, se observa el total de gasto que se tendría en Materia prima directa (insumos) y Materia Prima Indirecta (materiales complementarios).

Tabla 55: Gastos totales en Materia Prima

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Materia Prima Directa	S/ 301 325	S/ 429 424	S/ 731 502	S/ 865 040	S/ 941 638
Materia Prima Indirecta	S/ 55 643	S/ 74 724	S/ 120 498	S/ 140 515	S/ 151 771

La tabla 56 muestra los conceptos relacionados al régimen laboral a los que estarán afectados los trabajadores de la empresa. En las tablas 5.14 y 5.15 se observa a detalle los sueldos y beneficios de cada colaborador.

Tabla 56: Conceptos del régimen laboral

Concepto	Descripción
EsSalud	9% del sueldo
CTS	(Sueldo neto+ 1/6*Gratificación)/2
Gratificación	2 sueldos extra al año: en Fiestas patrias y Navidad
Aporte a ONP o SPP	13% (como máximo)

Tabla 57: Gastos en Mano de Obra Indirecta

Puesto	Cantidad	Sueldo Anual (S/.)	Gratificación (S/.)	CTS (S/.)	EsSalud (S/.)	Subtotal Año 1 (S/.)	Subtotal Año 2 (S/.)	Subtotal Año 3 (S/.)	Subtotal Año 4 (S/.)	Subtotal Año 5 (S/.)
Gerente General	1	66 000	11 000	3 310	5 940	86 250	86 250	86 250	86 250	86 250
Área legal-abogado	1	36 000	6 000	1 805	3 240	47 045	47 045	47 045	47 045	47 045
Coordinador de Recursos Humanos	1	38 400	6 400	1 926	3 456	50 182	50 182	50 182	50 182	50 182
Jefe de Logística y Producción	1	36 000	6 000	1 805	3 240	47 045	47 045	47 045	47 045	47 045
Asistente de Logística	2	14 400	2 400	722	1 296	37 636	37 636	37 636	37 636	37 636
Jefe de Marketing y Publicidad	1	36 000	6 000	1 805	3 240	47 045	47 045	47 045	47 045	47 045
Asistente de Marketing	2	14 400	2 400	722	1 296	37 636	37 636	37 636	37 636	37 636
Total						S/ 352,839				

Tabla 58: Gastos en Mano de Obra Directa

Puesto	Cantidad	Sueldo Anual (S/.)	Gratificación (S/.)	CTS (S/.)	EsSalud (S/.)	Subtotal Año 1 (S/.)	Subtotal Año 2 (S/.)	Subtotal Año 3 (S/.)	Subtotal Año 4 (S/.)	Subtotal Año 5 (S/.)
Administrador de Local	1	30 000	5 000	1 505	2 700	39 205	39 205	117 615	117 615	117 615
Cocinero principal	1	24 000	4 000	1 204	2 160	31 364	31 364	125 456	125 456	125 456
Segundo cocinero	2	19 200	3 200	963	1 728	50 182	75 273	125 455	200 728	200 728
Ayudante de cocina	2	14 400	2 400	722	1 296	37 636	56 454	94 090	150 544	150 544
Personal de Limpieza	2	12 000	2 000	602	1 080	31 364	31 364	62 728	62 728	62 728
Mozos	3	12 000	2 000	602	1 080	47 046	62 728	141 138	141 138	156 820
Cajero	1	14 400	2 400	722	1 296	18 818	18 818	56 454	56 454	56 454
Personal de delivery	1	14 400	2 400	722	1 296	18 818	18 818	56 454	75 272	75 272
Total						S/ 274,433	S/ 334,024	S/ 779,390	S/ 929,935	S/ 945,617

5.1.3. Inversión en capital de trabajo

Para el cálculo del capital de trabajo, se tomó en cuenta todos los meses en los que la cafetería operará, tomando los ingresos y egresos de cada mes para hallar el valor deseado. En la tabla 59 se muestra el detalle del movimiento del capital de trabajo, calculado con el método de máximo y mínimos acumulados, del negocio en el año 1 (2019). El análisis del capital del resto de años de actividad se puede observar en el anexo 11.

Tabla 59: Detalle del Capital de trabajo en Año 1

Descripción	CAPITAL DE TRABAJO (En soles) Año 1											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ingresos	92 835	92 835	92 835	92 835	92 835	92 835	92 835	92 835	92 835	92 835	92 835	92 835
Egresos	98 082	98 082	98 082	98 082	98 082	98 082	98 082	98 082	98 082	98 082	98 082	98 082
Materia Prima Directa	25 110	25 110	25 110	25 110	25 110	25 110	25 110	25 110	25 110	25 110	25 110	25 110
Mano de Obra directa	22 869	22 869	22 869	22 869	22 869	22 869	22 869	22 869	22 869	22 869	22 869	22 869
Materia Prima Indirecta	4 637	4 637	4 637	4 637	4 637	4 637	4 637	4 637	4 637	4 637	4 637	4 637
Mano de Obra indirecta	29 403	29 403	29 403	29 403	29 403	29 403	29 403	29 403	29 403	29 403	29 403	29 403
Servicios públicos y terciarizados	3 545	3 545	3 545	3 545	3 545	3 545	3 545	3 545	3 545	3 545	3 545	3 545
Alquiler de local	10 629	10 629	10 629	10 629	10 629	10 629	10 629	10 629	10 629	10 629	10 629	10 629
Gastos de Ventas	1 888	1 888	1 888	1 888	1 888	1 888	1 888	1 888	1 888	1 888	1 888	1 888
Saldo	- 5 247	- 5 247	- 5 247	- 5 247	- 5 247	- 5 247	- 5 247	- 5 247	- 5 247	- 5 247	- 5 247	- 5 247
Saldo acumulado	- 5 247	- 10 494	- 15 741	- 20 988	- 26 235	- 31 482	- 36 729	- 41 976	- 47 223	- 52 470	- 57 717	- 62 964

En la tabla 60, se muestra que la cantidad de Capital de Trabajo necesario para empezar las operaciones de la empresa es S/. 341 680 soles para el año 1, y esa cantidad se mantiene para los siguientes periodos.

Tabla 60: Capital de Trabajo necesario para el 2019-2023

2 019	2 020	2 021	2 022	2 023
S/ 62,964				

5.1.4. Cronograma de Inversiones

El cronograma siguiente detalla los gastos en el periodo de 5 años ya determinado, dando constancia de en qué fechas exactamente se incursionará en las inversiones ya mencionadas, el cual se puede observar en la tabla 61.

Tabla 61: Cronograma de inversiones

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capital de Trabajo	S/ 62,964				
Alquiler y Construcción	S/ 379,416		S/ 201,635		
Maquinaria/Equipos	S/ 36,422		S/ 31,169		
Equipo administrativo	S/ 23,337		S/ 40,425		
Total	S/ 502,138	S/ -	S/ 273,229	S/ -	S/ -

5.2. Financiamiento del proyecto

En el financiamiento del proyecto se tendrá que elegir la mejor opción de financiamiento del mercado financiero nacional y se calculará el costo de oportunidad del accionista con fines comparativos con la rentabilidad del proyecto.

5.2.1. Estructura de capital

Para poder determinar la estructura de capital, se analizaron las tasas de los préstamos a más de 360 días, las cuales se muestran a detalle en el Anexo 12, separando las opciones por la naturaleza de las instituciones: bancarias, financieras y cajas municipales. Luego, el siguiente cuadro⁴¹ muestra las mejores opciones por cada tipo de institución poniendo énfasis en la magnitud de la TEA del préstamo y las restricciones que dan estas entidades para otorgarlos.

⁴¹ SBS. *Compara productos financieros.* (s.f.)

Tabla 62: Tabla resumen de mejores opciones de financiamiento

Factores relevantes	Entidades resaltantes		
	Banco Continental BBVA	Compartamos	Caja Huancayo
Préstamo	A más de 360 días	A más de 360 días	A más de 360 días
Tasa anual	14.27%	23.02%	21.79%
Restricciones	Contrato de seguro de desgravamen	Ninguno	6 meses de actividad previa del negocio

Al analizar lo ya mencionado, se determina que la opción más beneficiosa para el negocio es solicitar el préstamo a Compartamos Financiera a una tasa de 23.02% por 60 meses y sin ninguna restricción excluyente. Por último, se muestra en las tablas 5.20, 5.21 y 5.22 el calendario de pagos de activos fijos, capital de trabajo y deuda total que deberá cumplir la empresa en los meses de operación.

Tabla 63: Cronograma de pago de deuda de activos fijos

Año	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Principal	179 239					
Amortización		22 701	27 926	34 355	42 264	51 993
Intereses		35 363	30 138	23 709	15 801	6 071
Escudo fiscal		10 432	8 891	6 494	4 661	1 791
Financiamiento neto	S/ 179 239	S/ 47 632	S/ 49 174	S/ 51 570	S/ 53 403	S/ 56 273

Tabla 64: Cronograma de pago de deuda de capital de trabajo

Año	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Principal	25 185					
Amortización		3 190	3 924	4 827	5 939	7 306
Intereses		4 969	4 235	3 331	2 220	853
Escudo fiscal		1 466	1 249	912	655	252
Financiamiento neto	S/ 25 185	S/ 6 693	S/ 6 910	S/ 7 246	S/ 7 504	S/ 7 907

Tabla 65: Cronograma de pago de deuda total

Año	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Principal	204 424					
Saldo deudor		204 424	178 534	146 683	107 501	59 298
Amortización		25 890	31 850	39 182	48 202	59 298
Intereses		40 333	34 373	27 041	18 021	6 925
Escudo fiscal		11 898	10 140	7 406	5 316	2 043
Financiamiento neto	S/ 204 424	S/ 54 325	S/ 56 083	S/ 58 817	S/ 60 907	S/ 64 180

5.2.2. Costo de oportunidad del accionista

El costo de oportunidad o COK se define como el rendimiento esperado entre las mejores alternativas de inversión para el accionista, asumiendo un nivel de riesgo similar para todas estas. Este valor nos servirá para compararlo con el rendimiento estimado del proyecto para poder determinar si es correcto invertir en la opción analizada, y por ello este valor se calcula mediante el Modelo de variación de activos de capital CAPM:

$$COK = \beta \times (Rm - Rf) + Rf + R_{país}$$

Tabla 66: Valores del Costo de oportunidad de capital COK

COK	Costo de oportunidad de capital	15.28%
Rm-Rf	Prima por riesgo de mercado	8.45%
Rf	Tasa libre de riesgo	3.33%
Rpaís	Riesgo país	1.39%
Beta (B)	B apalancado	1.250

Para poder calcular el COK se necesita la sumatoria de la prima por riesgo de mercado⁴², tasa libre de riesgo⁴³, riesgo país⁴⁴ y el valor del beta apalancado, el cual se calcula de la forma descrita a continuación y con los valores de la tabla 67.

$$\beta \text{ apalancado} = \beta \text{ no apalancado} * [1 + (1 - T) * (D/C)]$$

Tabla 67: Valores para el cálculo del beta apalancado

T	Tasa de impuesto a la Renta	29.50%
D/C	Ratio Deuda-Capital del proyecto	0.67
B no apalancado	Beta no apalancado	0.85
Beta apalancado	Beta apalancado	1.250

5.2.3. Costo ponderado de capital

El costo ponderado de capital WACC se define como el nivel de rendimiento de acuerdo a sus inversiones y niveles de endeudamiento, la cual, en este caso, se basará en tener una deuda del 40% (D/I) y cubrir con capital propio en un 60% las inversiones del negocio (C/I), se calcula de la siguiente forma:

$$WACC = [D/I * TEA * (1 - T)] + [C/I * COK]$$

⁴² *Gestión. Aspectos prácticos para determinar la tasa de descuento de un proyecto. Febrero 2012*

⁴³ *U.S. Department of the Treasury. Resource Center. (2018-2019)*

⁴⁴ *Gestión. Riesgo país de Perú sube tres puntos básicos y cierra en 1.39 puntos porcentuales. Noviembre 2018*

Tabla 68: Valores para el cálculo del WACC

WACC	Costo Ponderado de Capital	15.66%
D/I	Ratio Deuda Inversión Total del proy	40.0%
TEA	Tasa efectiva anual	23.02%
T	Tasa de impuesto a la Renta	29.50%
C/I	Ratio Capital Inversión total del proy	60.0%
COK	Costo de oportunidad de capital	15.28%

5.3. Presupuestos

En esta sección de Presupuesto, se definirán las cantidades y conceptos más importantes para los presupuestos de ingresos y egresos para cada año de actividad del negocio.

5.3.1. Presupuestos de ingresos

Usando las demandas proyectadas ya mencionadas en el trabajo y multiplicando estos valores con los precios de venta planteados, se obtuvo a detalle el presupuesto de ingresos de los 5 años del proyecto. Además, se considera el periodo de Liquidación (año 2024), en el cual se recuperará el total del gasto de edificación y la mitad del capital de trabajo ya mencionado anteriormente.

Tabla 69: Presupuesto de ingresos

Años	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por ventas sin IGV		S/ 913 492	S/ 1 302 095	S/ 2 218 821	S/ 2 623 998	S/ 2 856 475
IGV		S/ 200 523	S/ 285 826	S/ 487 058	S/ 576 000	S/ 627 031
Ingresos por ventas con IGV		S/ 1 114 015	S/ 1 587 921	S/ 2 705 880	S/ 3 199 998	S/ 3 483 506

5.3.2. Presupuestos de egresos

Los egresos del proyecto se calcularon en base a los insumos a adquirir, la mano de obra y gastos de ventas y administrativos, y de servicios. Cabe resaltar que la depreciación seguirá lo dictaminado por SUNAT (2017) y se validará la depreciación de las máquinas y equipos por un periodo de 5 años. Para poder saber a detalle sin IGV los componentes de este presupuesto, estos valores se muestran en el Anexo 13.

Tabla 70: Presupuesto de Egresos

Años	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Compras MD (activos fijos tangibles)	S/ 445 485	S/ 301 325	S/ 429 424	S/ 803 096	S/ 865 040	S/ 941 638
Pagos MOD		S/ 274 433	S/ 334 024	S/ 779 390	S/ 929 935	S/ 945 617
Terreno (construcción y terreno)	S/ 379 416	S/ 127 551	S/ 127 551	S/ 301 754	S/ 301 754	S/ 301 754
Servicios		S/ 24 173	S/ 24 594	S/ 47 116	S/ 47 863	S/ 48 291
Depreciación (Producción)		S/ 22 613	S/ 22 613	S/ 25 258	S/ 25 258	S/ 25 258
Total	S/ 824 901	S/ 750 095	S/ 938 205	S/ 1 956 615	S/ 2 169 850	S/ 2 262 558
Gastos Administrativos (MOI y MI)		S/ 408 482	S/ 427 563	S/ 473 337	S/ 493 354	S/ 504 610
Servicios Terciarizados		S/ 18 364	S/ 16 764	S/ 16 764	S/ 16 764	S/ 16 764
Depreciación (Administración)		S/ 2 334	S/ 2 334	S/ 6 376	S/ 6 376	S/ 6 376
Intangibles (inversión y amortización)	S/ 2 612	S/ 522	S/ 522	S/ 522	S/ 522	S/ 522
Total	S/ 2 612	S/ 429 703	S/ 447 183	S/ 496 999	S/ 517 017	S/ 528 272
Gastos de Ventas (Publicidad)		S/ 22 650	S/ 20 400	S/ 20 400	S/ 20 400	S/ 20 400
Total		S/ 22 650	S/ 20 400	S/ 20 400	S/ 20 400	S/ 20 400

Tabla 71: Tabla de Crédito fiscal y pago de IGV

Año	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
IGV Ingresos	S/	-S/ 200 523	-S/ 285 826	-S/ 487 058	-S/ 576 000	-S/ 627 031
IGV Egresos	S/ 126 231	S/ 183 424	S/ 214 442	S/ 377 392	S/ 412 973	S/ 428 832
Diferencia	S/ 126 231	-S/ 17 098	-S/ 71 383	-S/ 109 666	-S/ 163 027	-S/ 198 199
Acumulado	S/ 126 231	S/ 109 132	S/ 37 749	-S/ 71 918	-S/ 234 944	-S/ 433 144
Crédito fiscal	S/ 126 231	S/ 109 132	S/ 37 749	S/	S/	S/
Pago de IGV	S/	S/	S/	S/ 71 918	S/ 234 944	S/ 433 144

Además, en la tabla 71, se puede observar los datos de créditos fiscal y los pagos de IGV que se darían durante la vida del proyecto, los cuales, afectarían los egresos y tributaciones correspondientes al negocio.

5.4. Estados Financieros y Projectados

En esta parte se analizarán y desarrollarán, para el proyecto en cuestión, los Estados de Pérdidas y Ganancias, así como el Balance general para poder determinar el estado específico del negocio en cuanto a sus inversiones y deudas.

5.4.1. Estado de Pérdidas y Ganancias

El Estado de Pérdidas y Ganancias o de Resultados, según Flores (2003), de una organización compacta los diferentes conceptos que involucran la obtención de la utilidad, con el objetivo de determinarla fehacientemente para propósitos de la debida contabilización. Entre las definiciones a resaltar del proyecto en este estado financiero, se encuentran:

- Ingresos o Ventas: Incluye los ingresos por venta de platillos o prestaciones de servicios con las respectivas deducciones de las devoluciones, descuentos y rebajas.
- Venta de Activos: Esta clase de venta define a la correspondiente en el periodo final con el objetivo de liquidar los activos restantes de la empresa.
- Costo de Ventas: Costos que representan cargos asociados con la producción de los distintos componentes de la carta de la cafetería y la continuidad del negocio (mano de obra, materia prima y gastos de fabricación).
- Gastos de Administración: Estos egresos incluyen, dentro del proyecto, los gastos de personal que engloban los sueldos, las gratificaciones, CTS y EsSalud; además, también incluyen los gastos en materia indirecta tales como suplementos de limpieza y artículos de oficina.
- Gastos de Ventas: Estos egresos incluyen los gastos en ventas y publicidad para poder aumentar el alcance del proyecto, esto incluye la gestión de redes sociales, la administración de la página web y el reparto de volantes.
- Gastos financieros: Este tipo de gastos, en el caso actual, se componen de los intereses a pagar en las cuotas a la Financiera Compartamos debido a los préstamos que inicialmente se le solicitaron.
- Impuesto a la Renta para FCE: Este concepto de IR se refiere a aquel que se extrae de la utilidad de la empresa antes de deducir los gastos financieros.
- Impuesto a la Renta: Este concepto de IR se refiere a aquel que se extrae de la utilidad luego de la deducción de los gastos financieros.

En la tabla 72 se muestra el Estado de Resultados o de Pérdidas y Ganancias para los 5 años proyectados para el negocio. Además, se considera el año de liquidación, donde se dará fin al proyecto.

Tabla 72: Estado de Pérdidas y Ganancias

ESTADO DE RESULTADOS						Periodo de Liquidación
Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Ingresos	S/ 913,492	S/ 1,302,095	S/ 2,218,821	S/ 2,623,998	S/ 2,856,475	
Venta de Activos						S/ 568,180.80
Costos de Ventas	S/ 635,674	S/ 795,089	S/ 1,658,148	S/ 1,838,856	S/ 1,917,422	
Utilidad Bruta	S/ 277,819	S/ 507,006	S/ 560,673	S/ 785,142	S/ 939,053	S/ 568,181
Gastos de Administración	S/ 399,995	S/ 416,165	S/ 454,956	S/ 471,920	S/ 481,458	
Gastos de Ventas	S/ 19,195	S/ 17,288	S/ 17,288	S/ 17,288	S/ 17,288	
Depreciación/Amortización	S/ 25,469	S/ 25,469	S/ 32,157	S/ 32,157	S/ 32,157	
Utilidad Operativa	-S/ 166,840	S/ 48,084	S/ 56,273	S/ 263,778	S/ 408,150	S/ 568,181
Gastos financieros	S/ 40,333	S/ 34,373	S/ 27,041	S/ 18,021	S/ 6,925	
Utilidad antes de impuestos	-S/ 207,172	S/ 13,712	S/ 29,232	S/ 245,757	S/ 401,225	S/ 568,181
Impuesto a la Renta para FCE	S/ -	S/ 14,185	S/ 16,600	S/ 77,814	S/ 120,404	S/ 167,613
Impuesto a la Renta	S/ -	S/ 4,045	S/ 8,623	S/ 72,498	S/ 118,361	S/ 167,613
Utilidad Neta	-S/ 207,172	S/ 9,667	S/ 20,609	S/ 173,259	S/ 282,864	S/ 400,567
Reservas legales (10.0%)	S/ -	S/ 967	S/ 2,061	S/ 17,326	S/ 28,286	S/ 40,057
Participación de trabajadores (8%)	S/ -	S/ 773	S/ 1,649	S/ 13,861	S/ 22,629	S/ 32,045
Dividendos (9.3%)	S/ -	S/ 899	S/ 1,917	S/ 16,113	S/ 26,306	S/ 37,253
Utilidad Retenida	-S/ 207,172	S/ 8,768	S/ 18,692	S/ 139,820	S/ 228,271	S/ 291,213

5.4.2. Balance General

El Balance General, según Flores (2003), representa el estado financiero resumen de la actualidad o realidad contable, la cual permite determinar la situación general del negocio. En esta síntesis, los conceptos más importantes son:

1. Activo: Este concepto hace mención a los recursos administrados por la empresa, de los cuales se espera tener beneficios económicos.
2. Pasivo: Este concepto se define como las obligaciones presentes, de las cuales se prevé una salida de recursos para la empresa.
3. Patrimonio: El patrimonio se encuentra constituido por los recursos aportados por socios o accionistas y los excedentes generados por las operaciones que realiza la cafetería.

Además, se debe mencionar, que, dentro de los conceptos de Activo y Pasivo, se encuentran la clasificación de Corriente y No Corriente: el primero de estos se define como recursos manejados dentro de los doce meses del año fiscal y el otro engloba a los recursos gestionados dentro de un plazo de más de doce meses.

Dentro de los tres conceptos mencionados anteriormente, se evaluarán los siguientes en relación con el proyecto:

- Efectivo y equivalentes de efectivo: Este concepto se estructura en los ingresos del proyecto sin contar IGV además del capital de trabajo requerido para cada año, deduciendo gastos de servicios tercerizados, gastos en personal como sueldos o gratificaciones y los gastos de materia prima indirecta.
- Otras cuentas por cobrar: Este concepto es determina por el crédito fiscal que maneja la empresa periodo a periodo.
- Existencias: Las existencias constituyen el 5% de la materia directa e indirecta para salvaguardar la continuidad del negocio, además, de 5% más de lo requerido a final de cada año en los anteriores conceptos.
- Inmuebles, maquinaria y equipos: Este concepto incluye los costos por la adquisición y construcción del local de proyecto deduciendo la correspondiente depreciación acumulada.
- Activos intangibles: Los activos intangibles de la empresa se estructuran principalmente en los gastos incurridos para la constitución de esta frente a las entidades públicas y privadas correspondientes, además de la adquisición de la licencia de uso de Microsoft para las computadoras a emplearse.

- Obligaciones Financieras: Dentro del proyecto, las obligaciones financieras se estructuran en los intereses pagados a las entidades bancarias por los préstamos tanto para su uso como capital de trabajo y lo de activo fijo.
- Cuentas por pagar comerciales: Este concepto se refiere a los costos de ventas en los que incurre la empresa, además de un 5% adicional como stock adicional para cumplir con las metas trazadas.
- Impuestos por pagar: Este concepto de IGV entra en el balance general luego de que se haya agotado el crédito fiscal inicial de la empresa.
- Parte corriente de deudas a largo plazo: Dentro del proyecto, las obligaciones financieras se estructuran en pagar las amortizaciones correspondientes a las entidades bancarias por los préstamos tanto para su uso como capital de trabajo y lo de activo fijo.
- Deudas a largo plazo: Este concepto se refiere a los saldos deudores a las entidades financieras luego de haber deducido los montos amortizados de los periodos correspondientes.
- Impuesto a la renta diferido: El IR para el proyecto se determina como un 29.5% a la utilidad de la empresa antes de impuestos.
- Capital social: El capital social se compone de lo obtenido anualmente mediante las entidades financieras para los gastos de activos fijos y capital de trabajo.
- Reservas legales: Es el concepto de ahorro de la empresa en un 10% de los valores de utilidad neta por cada año de continuidad del negocio.
- Resultados acumulados: Los resultados acumulados se refiere a la utilidad retenida por la empresa durante la actividad económica.

Se muestra el balance general para los 5 años del proyecto en el anexo 14.

5.4.3. Flujo de Caja Económico y Financiero

El Flujo de Caja Económica (FCE), según Flores (2003), representa el flujo de efectivo dentro de la empresa en los años establecidos, donde se toma más en cuenta la capacidad de generar ingresos y costos en el negocio sin importar los momentos en que se realizan. Por otro lado, en el Flujo de Caja Financiero (FCF) considera en mayor medida en qué instante ocurre un pago u otro movimiento de dinero. Tanto para el FCE y el FCF, lo conforman importantes cuentas como:

- Pago de Materia Prima: Esta definición se refiere a los pagos de insumos que involucran la elaboración de los platillos y bebidas que conforman el menú de la cafetería.
- Pago de Mano de Obra directa: Este pago se refiere a los gastos en personal de atención al cliente, los que incluyen los sueldos, gratificaciones, CTS y seguro social.
- Gastos Administrativos: Estos gastos se refieren a los gastos en personal administrativo, además del material indirecto dentro del proceso de elaboración del menú.

- CIF: Los gastos indirectos de fabricación engloban los gastos de servicios de agua, luz y teléfono, además de los gastos en sistemas de seguridad y el transporte de la materia prima al local de la empresa.
- Gastos de ventas: Este gasto engloba a los gastos de creación y mantenimiento de la página web, el costo del community manager y el reparto de volantes por zonas aledañas.

Sin embargo, siguiendo lo mencionado anteriormente, en el FCF se debe considerar también las cuentas de amortizaciones, intereses y el escudo fiscal (crédito fiscal). En las tablas 5.30 y 5.31, se muestran tanto el Flujo de caja económico como financiero para los 5 años del proyecto.

Tabla 73: Flujo de caja económico

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Ingresos							
Ingresos por ventas		S/ 1 114 015	S/ 1 587 921	S/ 2 705 880	S/ 3 199 998	S/ 3 483 506	S/ 635 193
Total de Ingresos	S/	S/ 1 114 015	S/ 1 587 921	S/ 2 705 880	S/ 3 199 998	S/ 3 483 506	S/ 635 193
Egresos							
Inversión en Activos	S/ 445 485			S/ 71 594			
Capital de Trabajo	S/ 62 964						
Pago de Materia Prima		S/ 301 325	S/ 429 424	S/ 731 502	S/ 865 040	S/ 941 638	
Pago de Mano de Obra directa		S/ 274 433	S/ 334 024	S/ 779 390	S/ 929 935	S/ 945 617	
Gastos administrativos		S/ 408 482	S/ 427 563	S/ 473 337	S/ 493 354	S/ 504 610	
CIF		S/ 42 537	S/ 41 358	S/ 63 880	S/ 64 627	S/ 65 055	
Gastos de ventas		S/ 22 650	S/ 20 400	S/ 20 400	S/ 20 400	S/ 20 400	
IGV por pagar		S/	S/	S/ 71 918	S/ 234 944	S/ 433 144	
Impuesto a la Renta		S/	S/ 14 185	S/ 16 600	S/ 77 814	S/ 120 404	S/ 167 613
Total de Egresos	S/ 508 448	S/ 1 049 427	S/ 1 266 954	S/ 2 228 621	S/ 2 686 114	S/ 3 030 867	S/ 167 613
Flujo de Caja Económico FCE	-S/ 508 448	S/ 64 587	S/ 320 967	S/ 477 259	S/ 513 883	S/ 452 639	S/ 467 579

Tabla 74: Flujo de caja financiero

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Ingresos							
Préstamo	S/ 204 424						
Ingresos por ventas		S/ 1 114 015	S/ 1 587 921	S/ 2 705 880	S/ 3 199 998	S/ 3 483 506	S/ 635 193
Total de Ingresos	S/ 204 424	S/ 1 114 015	S/ 1 587 921	S/ 2 705 880	S/ 3 199 998	S/ 3 483 506	S/ 635 193
Egresos							
Inversión en Activos	S/ 445 485			S/ 71 594			
Capital de Trabajo	S/ 62 964						
Pago de Materia Prima		S/ 301 325	S/ 429 424	S/ 731 502	S/ 865 040	S/ 941 638	
Pago de Mano de Obra directa		S/ 274 433	S/ 334 024	S/ 779 390	S/ 929 935	S/ 945 617	
Gastos administrativos		S/ 408 482	S/ 427 563	S/ 473 337	S/ 493 354	S/ 504 610	
CIF		S/ 42 537	S/ 41 358	S/ 63 880	S/ 64 627	S/ 65 055	
Gastos de ventas		S/ 22 650	S/ 20 400	S/ 20 400	S/ 20 400	S/ 20 400	
IGV por pagar		S/	S/	S/ 71 918	S/ 234 944	S/ 433 144	
Impuesto a la Renta		S/	S/ 4 045	S/ 8 623	S/ 72 498	S/ 118 361	S/ 167 613
Amortizaciones		S/ 25 890	S/ 31 850	S/ 39 182	S/ 48 202	S/ 59 298	
Intereses		S/ 40 333	S/ 34 373	S/ 27 041	S/ 18 021	S/ 6 925	
Escudo fiscal		-S/ 11 898	-S/ 10 140	-S/ 7 406	-S/ 5 316	-S/ 2 043	
Total de Egresos	S/ 508 448	S/ 1 103 752	S/ 1 312 897	S/ 2 279 461	S/ 2 741 705	S/ 3 093 005	S/ 167 613
Flujo de Caja Financiero FCF	-S/ 304 024	S/ 10 262	S/ 275 024	S/ 426 419	S/ 458 293	S/ 390 501	S/ 467 579

En ambos flujos, se puede observar que en los dos primeros años de funcionamiento se percibirán pérdidas parciales, pero en forma decreciente, mientras que, en ambos casos, el flujo de efectivo

comienza a ser positivo y en forma ascendente a partir del tercer año, lo cual asegura un proyecto exitoso.

5.5. Punto de Equilibrio

Con la información de la demanda del proyecto, los costos variables y fijos, en la siguiente tabla se muestra los cálculos para conocer el Punto de Equilibrio del negocio, tanto clientes atendidos como soles.

Tabla 75: Cálculo de Punto de Equilibrio

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad de productos vendidos	120450	171696	292584	346020	376680
Costo Variable unitario	S/ 4. 78	S/ 4. 45	S/ 5. 16	S/ 5. 19	S/ 5. 01
Costo Fijo	S/ 372 613	S/ 450 106	S/ 963 768	S/ 1 135 077	S/ 1 162 443
Precio de venta unitario en promedio	S/ 24. 34	S/ 24. 34	S/ 24. 34	S/ 24. 34	S/ 24. 34
Punto de equilibrio (unid.)	19 048	22 623	50 252	59 257	60 129
Punto de equilibrio	S/ 463 683	S/ 550 708	S/ 1 223 277	S/ 1 442 485	S/ 1 463 712

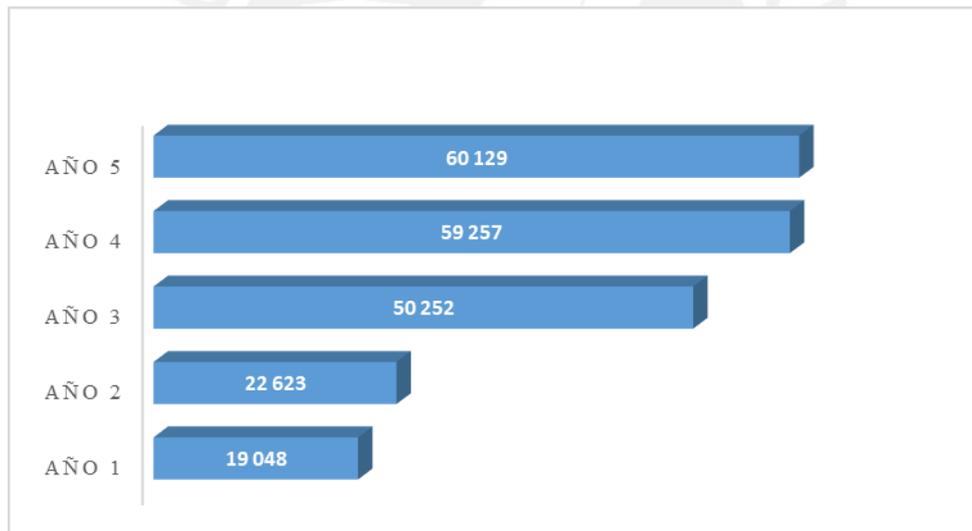


Figura 25: Punto de Equilibrio en unidades

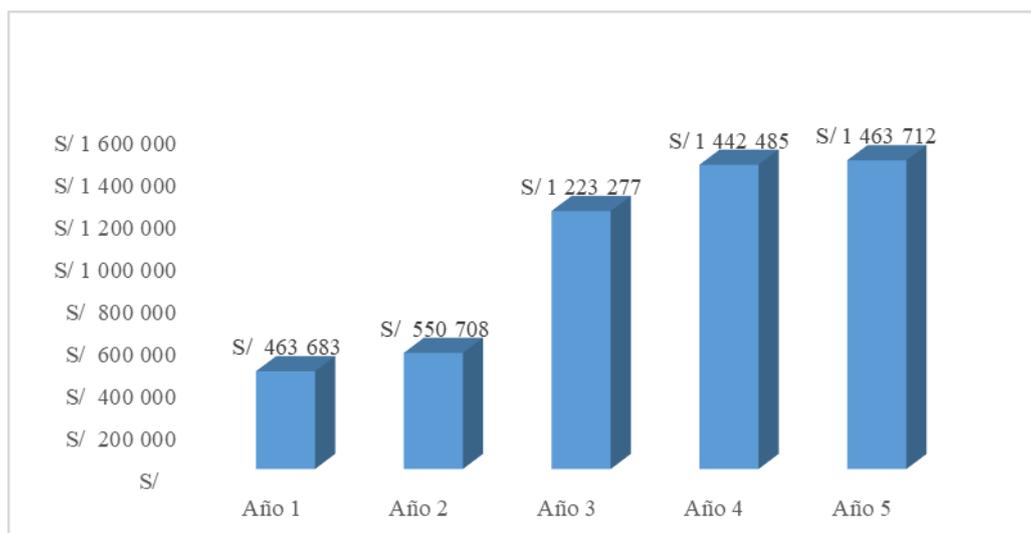


Figura 26: Punto de Equilibrio en unidades

A partir del análisis de sensibilidad se puede observar:

- Conforme se avanza en el negocio, el costo variable unitario promedio aumenta en tan solo 4.81% analizando el primer y el último año de actividad económica, lo que representa poca variabilidad de costos de producción
- La cantidad de unidades del punto de equilibrio, analizando entre el primer y último periodo, aumenta considerablemente, mientras que, en valor monetario, esta magnitud aumentó en el mismo sentido

5.6. Indicadores de Rentabilidad

En la siguiente tabla se muestran los valores de los indicadores de rentabilidad (liquidez, solvencia, rentabilidad y gestión) del negocio para los 5 años de operación.

Tabla 76: Ratios Financieros

	Ratio financiero	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Liquidez	Capital de trabajo	27825	294519	337100	411668	371270
	Liquidez general	1.04	1.40	1.22	1.22	1.17
	Prueba ácida	1.03	1.39	1.21	1.21	1.17
Solvencia	Razón de deuda a activo total	0.64	0.55	0.68	0.71	0.75
	Razón de deuda a patrimonio (D/C)	1.81	1.21	2.12	2.49	3.08
Rentabilidad	Margen de Utilidad Bruta	0.30	0.39	0.25	0.30	0.33
	Margen de Utilidad Operativa	-0.18	0.04	0.03	0.10	0.14
	Margen de Utilidad Neta	-0.23	0.01	0.01	0.07	0.10
	Rendimiento operativo del activo (ROA operativo)	-0.12	0.03	0.02	0.09	0.13
	Rendimiento del activo (ROA)	-0.15	0.01	0.01	0.06	0.09
	Rendimiento del capital social (ROE)	-0.71	0.01	0.03	0.27	0.87
Gestión	Ventas promedio por día	2537	3617	6163	7289	7935
	Compras promedio por día	1766	2209	4606	5108	5326
	Rotación de activos totales	0.65	0.77	0.89	0.92	0.94

Entre los indicadores más relevantes, según Flores (2003), se tiene:

- Capital de trabajo: Este indicador mide la diferencia entre los valores de activo y pasivo corrientes, con lo cual puede conocer el resultado después del pago de sus deudas inmediatas.
- Liquidez general: Este valor relaciona cuánto activo corriente hay por cada unidad de pasivo corriente, con cuya medida la empresa puede determinar qué proporción de deudas de corto plazo con cubiertas por el activo.
- Prueba ácida: Este valor, al igual que la liquidez general, proporciona la capacidad de la empresa del pago de sus deudas a corto plazo, pero en este caso, se deduce del activo de la empresa el valor de los inventarios.
- Razón de deuda a activo total: Esta razón indica a la organización qué proporción del total de activos está financiada por sus acreedores.
- Razón de deuda a patrimonio: Esta razón indica a la organización qué proporción del total del capital social está financiada por sus acreedores.
- Margen de Utilidad Bruta: Este indicador señala la rentabilidad de las ventas frente al costo de las mismas, además de conocer la capacidad de la empresa para cubrir gastos administrativos antes de impuestos.
- Margen de Utilidad Operativa: Es un indicador que señala la rentabilidad de las ventas de la empresa frente a los costos de producción como a los gastos de ventas y administración, además, con esta magnitud se puede conocer si el negocio es lucrativo o no.
- Margen de Utilidad Neta: Este valor muestra la utilidad de la empresa frente a cada unidad vendida.
- Rendimiento operativo del activo: El ROA operativo determina la efectividad total de la organización para producir utilidades operativas con los activos disponibles en un periodo determinado.
- Rendimiento del activo: El ROA determina cuántos beneficios netos antes de impuestos percibe la empresa en relación a la magnitud de activos disponibles.
- Rendimiento del capital social: Este valor señala la rentabilidad neta generada respecto a las inversiones realizadas que han percibido los propietarios de la empresa.

Además, se tienen cuatros indicadores adicionales:

- VPN Económico: Valor presente de los flujos de efectivos del negocio desde el momento de la inversión al último año de actividad, sin considerar gastos financieros.
- VPN Financiero: Valor presente de los flujos de efectivos del negocio desde el momento de la inversión al último año de actividad.

- TIR Económico: Tasa de descuento que se obtiene de los flujos de efectivo sin considerar el financiamiento de la empresa.
- TIR Financiero: Tasa de descuento que se obtiene de los flujos de efectivo considerando el tipo de financiamiento de la empresa.

En la siguiente tabla, se muestra que el TIR económico del proyecto es 52% y su valor actual neto económico es S/. 797 035 soles.

Tabla 77: TIR y VPN Económico

TIR Económico	52%
VPN Económico	S/ 797 035

En la siguiente tabla, se muestra que el TIR financiero del proyecto es 67% y su valor actual neto financiero es S/. 826 194 soles.

Tabla 78: TIR y VPN Financiero

TIR Financiero	67%
VPN Financiero	S/ 826 194

5.7. Análisis de Sensibilidad

En la siguiente tabla se muestra los valores fluctuantes de los indicadores de TIR y VAN para los diferentes precios de venta dentro del negocio.

Tabla 79: Análisis de sensibilidad en base al gasto promedio por cliente

Precio de Venta promedio (S/.)	TIR Económico	TIR Financiero	VAN Económico	VAN Financiero
20.00	13.00%	14.00%	- 66 858	- 48 366
21.00	25.00%	29.00%	242 213	258 836
22.00	34.00%	41.00%	450 828	469 831
23.00	43.00%	53.00%	634 345	652 311
24.00	52.00%	67.00%	797 035	826 194
25.00	62.00%	83.00%	955 206	982 073
26.00	72.00%	97.00%	1 094 583	1 120 231
27.00	78.00%	107.00%	1 198 154	1 223 994

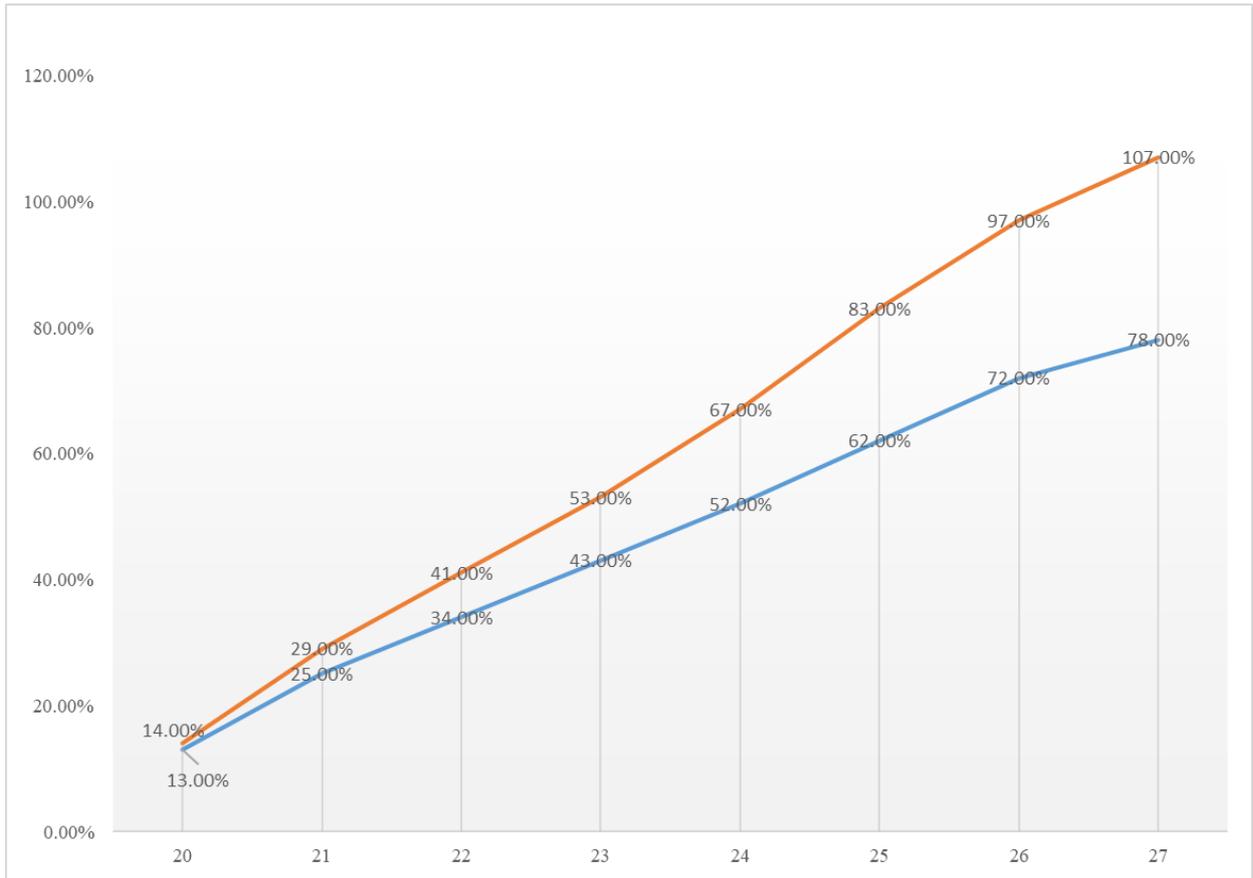


Figura 27: TIR económico vs. TIR financiero

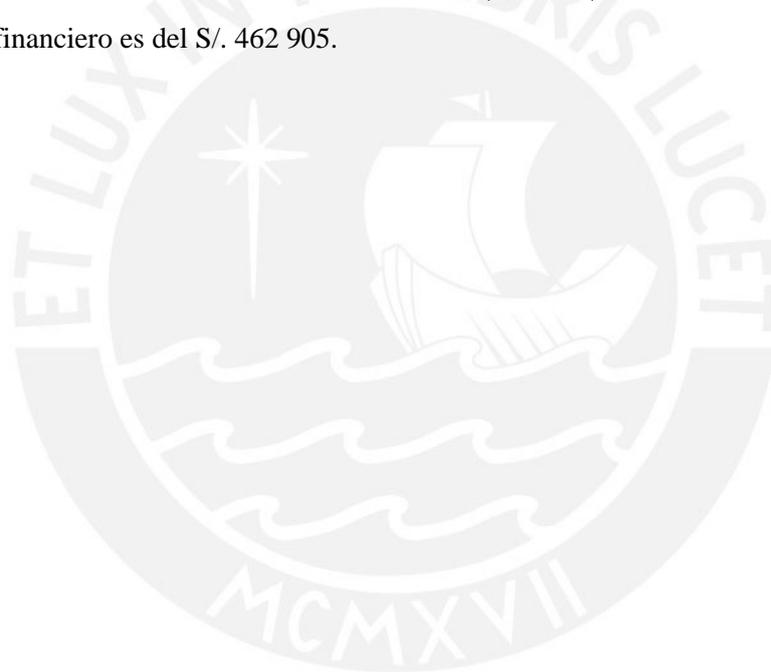
De acuerdo a los resultados del análisis de sensibilidad del proyecto, se puede determinar que a partir de los 21 soles de precio de venta promedio tanto el VAN Económico y Financiero logran un valor positivo y por ello representaría un resultado positivo en la actividad que se está desarrollando.

CONCLUSIONES

1. De acuerdo al Análisis Estratégico, se puede observar que existe un entorno interno y externo favorable para poder llevar a cabo la realización de este proyecto, principalmente evaluando el crecimiento económico del país, el aumento de la capacidad adquisitiva de las personas y la tendencia en crecimiento de gastar de los peruanos en comer afuera.
2. El estudio de Mercado determinó que el proyecto debe empezarse en un local provisto de veinte mesas con capacidad para cuatro personas para cada una, además de enfocarse en los sectores B y C de la sociedad peruana y en los alrededores del distrito de Jesús María, ya que es en estas zonas de Lima Metropolitana donde se concentra la mayor parte de los niveles socioeconómicos ya mencionados.
3. Según el estudio Técnico realizado, la localización de la cafetería debe ser en una avenida dentro de las principales calles del distrito de Jesús María para poder llegar al público objetivo del proyecto. Además, se calculó que el negocio necesita un local de aproximadamente 425 metros cuadrados para poder aglomerar todas las áreas requeridas para la correcta operación de la empresa.
4. De acuerdo al estudio Legal y Organizacional, el negocio debe funcionar bajo el tipo de sociedad SRL, además de obtener los permisos y certificaciones requeridas (DIGESA). También, se determina la cantidad de personal necesario tanto en el ámbito de Administrativo (Finanzas, Legal, Recursos Humanos, Logística y Marketing) como de Atención al cliente. En total para empezar las operaciones se necesitan de 22 personas, desde un gerente general hasta los mozos.
5. De acuerdo al Análisis Financiero-Económico, se pudo determinar a detalle la cantidad de capital de trabajo necesario, así como la clase y tipo de activos fijos; los cuales serán financiados en un 40% mediante un préstamo crediticio a la financiera Compartamos Financiera a un plazo de 60 meses y a una tasa efectiva anual; y el resto (60%) mediante capital propio. Además, se determinó que el costo de oportunidad del capital COK es para este caso 15.28% y el costo ponderado de capital del negocio WACC resulta ser 15.66%, esta diferencia asegura que la opción de incursionar en el negocio planteado es beneficiosa,
6. También de acuerdo al flujo de caja del negocio, la tasa interna de retorno TIR económica resulta ser del 52% y un valor actual neto económico de S/. 797 035; además, en la TIR financiera se

obtuvo un valor de 67% y un valor actual neto financiero de S/. 826 194. Estos valores determinan que el negocio resulta atractivamente rentable para cualquier inversionista ya que los valores financieros son superiores en sus indicadores que los económicos. En este caso, con dos puntos de ventas, se tendrá que realizar una inversión inicial de S/. 268 515 soles.

7. Analizando la tenencia tanto del local propio con solo 1 punto de venta, la TIR económica es del 44% y un valor actual neto económico de S/. 584 533, además, la TIR financiera es del 57% y el valor actual financiero es del S/. 608 486. Se tiene en este caso que realizar una inversión inicial adicional de S/. 181 353 soles.
8. Analizando la tenencia tanto del local propio con ningún punto de venta, la TIR económica es del 39% y un valor actual neto económico de S/. 433 868, además, la TIR financiera es del 51% y el valor actual financiero es del S/. 462 905.



RECOMENDACIONES

1. Determinar constantemente innovaciones para la carta del negocio, con el fin de satisfacer los gustos de los comensales de acuerdo a las tendencias de la gastronomía. Para este objetivo se debe determinar qué nuevos insumos se necesitan y qué proveedores trabajarán con la cafetería.
2. Realizar campañas de publicidad y marketing en base a platos y festividades peruanas para realizar sorteos y/ concursos para mejorar el posicionamiento de la marca.
3. Concretar relaciones comerciales estables con los proveedores de insumos para mejorar el tiempo de llegada de estos al local, reducir el stock de seguridad necesario y dar un mejor servicio.
4. Evitar la rotación externa de personal a través del respeto y mejora a los contratos tanto a los colaboradores administrativos como los de atención al cliente.
5. Ofrecer los servicios de la cafetería a través de plataformas de reparto como Glovo o Rappi, previa evaluación financiera, para poder incrementar la llegada del negocio al cliente
6. Poner énfasis en la contratación de personal de atención al cliente para asegurar una alta calidad y comodidad al cliente. Para esto, el área de Recursos Humanos debe ser meticuloso con el personal que se incorpora a la empresa: revisar antecedentes y experiencia y referencias de trabajos anteriores principalmente
7. Mientras el proyecto se encamina a la estabilización, se debe lograr acuerdos comerciales con entidades financieras, bancarias o cajas municipales con el de obtener préstamos con beneficios o descuentos que repercutan positivamente en la empresa.
8. Disminuir los costos fijos y el valor del costo variable unitario para disminuir el punto de equilibrio tanto en unidades como en valor monetario.

CAPÍTULO 6: BIBLIOGRAFÍA

Perú Retail. (2 de enero de 2020). *Negocios de restaurantes crecieron 5.97% en octubre del 2019*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/peru-negocios-restaurantes-octubre-2019/>

El Peruano. (30 de octubre de 2019). *Las nuevas tendencias del consumidor peruano*. Recuperado de <https://elperuano.pe/noticia-las-nuevas-tendencias-del-consumidor-peruano-86000.aspx>

El Comercio. (12 de abril de 2018). *BCR mantuvo la tasa de referencia en 2.75%*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/bcr-mantuvo-tasa-referencia-2-75-noticia-511737>

Instituto Nacional de Estadística e Informática-INEI. (marzo de 2018). *Encuesta Mensual del Sector Servicios*. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-de-servicios.pdf>

Sociedad Peruana de Gastronomía-APEGA. (s.f.). *Proyectos*. Recuperado de <http://www.apega.pe/proyectos>

Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual-INDECOPI. (s.f.). *Decreto Supremo que aprueba el Reglamento del Libro de Reclamaciones del Código de Protección y Defensa del consumidor*. Recuperado de <https://www.indecopi.gob.pe/documents/36537/201735/Reglamento+del+Libro+de+Reclamaciones.pdf>

Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados-APEIM. (agosto de 2017). *Niveles Socioeconómicos 2017*. Recuperado de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2017.pdf>

Arellano. (s.f.). *Los Austeros*. Recuperado de <https://www.arellano.pe/los-seis-estilos-de-vida/los-austeros/>

Arellano. (s.f.). *Las Conservadoras*. Recuperado de <https://www.arellano.pe/los-seis-estilos-de-vida/las-conservadoras/>

Arellano. (s.f.). *Los Formalistas*. Recuperado de <https://www.arellano.pe/los-seis-estilos-de-vida/los-formalistas/>

Arellano. (s.f.). *Las Modernas*. Recuperado de <https://www.arellano.pe/los-seis-estilos-de-vida/las-modernas/>

Arellano. (s.f.). *Los Progresistas*. Recuperado de <https://www.arellano.pe/los-seis-estilos-de-vida/los-progresistas/>

Arellano. (s.f.). *Los Sofisticados*. Recuperado de <https://www.arellano.pe/los-seis-estilos-de-vida/los-sofisticados/>

Ipsos. (s.f.). *Perfil del adulto joven peruano 2018*. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-pe/perfil-del-adulto-joven-peruano-2018>

Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual-INDECOPI. (s.f.). *Código de Protección y Defensa del Consumidor*. Recuperado de <https://www.indecopi.gob.pe/documents/20195/177451/CodigoDProteccionyDefensaDelConsumidor%5B1%5D.pdf/934ea9ef-fcc9-48b8-9679-3e8e2493354e>

El Peruano. (17 de junio de 2017). *Demanda interna duplicará su crecimiento en 2017 y 2018*. Recuperado de <http://www.elperuano.pe/noticia-demanda-interna-duplicara-su-crecimiento-2017-y-2018-56811.aspx>

CPI. (agosto de 2017). *Perú: Población 2017*. Recuperado de http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacion_peru_2017.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática-INEI. (setiembre de 2014). *Una Mirada a Lima Metropolitana*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1168/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática-INEI. (enero de 2017). *Estadísticas Municipales 2016*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1417/libro.pdf

Google. (s.f.). [Mapa de Lima, Jesús María en Google Maps]. Recuperado el 17 de octubre de 2018, de: <https://www.google.com/maps/place/Jesús+María/@-12.0788271,-77.0686231,14z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x9105c8e3646ab8d7:0x848660d2fc40ce50!8m2!3d-12.0825241!4d-77.0506498>

El Comercio. (19 de agosto de 2012). *Número de sangucherías y cafeterías creció 65% en cinco años en Lima*. Recuperado de <http://archivo.elcomercio.pe/economia/peru/numero-sangucherias-cafeterias-crecio-65-cinco-anos-lima-noticia-1458007>

Instituto Nacional de Estadística e Informática-INEI. (s.f.). *Compendio Estadístico Perú 2014* (pp. 131-196). Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1173/cap03/cap03.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática-INEI. (s.f.). *Población 2000 al 2015*. Recuperado de <https://proyectos.inei.gob.pe/web/poblacion/>

La República. (16 de febrero de 2018). *Perú en Redes Sociales (Parte I)*. Recuperado de <https://larepublica.pe/sociedad/1198456-peru-en-redes-sociales-2018-parte-i>

Sofá Café. (s.f.). *Nuestros Locales*. Recuperado de <http://www.sofacafeperu.com/locales.html>

La Lucha. (s.f.). *Ubícanos*. Recuperado de <https://lalucha.com.pe/#encuentranos>

Gestión. (24 de julio de 2017). *Starbucks suma 88 locales en Perú con su ingreso a Villa María del Triunfo*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/starbucks-suma-88-locales-peru-ingreso-villa-maria-triunfo-140075-noticia/>

ProInversión. (s.f.). *Resultados macroeconómicos*. Recuperado de <https://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5651&sec=1>

La República. (14 de febrero de 2018). *Perú creció 2.5% el 2017 y es por debajo de lo esperado*. Recuperado de <https://larepublica.pe/economia/1197538-peru-crecio-25-el-2017-y-es-por-debajo-de-lo-esperado>

El Comercio. (26 de abril de 2018). *MEF ajusta proyección: Economía crecerá 3.6% este año*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/mef-ajusta-proyeccion-economia-crecera-3-6-ano-noticia-515169-noticia/>

Zugatti. (s.f.). *Nosotros*. Recuperado de <http://www.zugatti.com/nosotros.html>

Muther, R. (1970). Introducción a la distribución en planta. En R. Muther, *Distribución en planta* (págs. 19-21). Barcelona: Hispano Europea

Instituto Nacional de Estadística e Informática-INEI. (agosto de 2018). *Demografía Empresarial en el Perú*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/03-informe-tecnico-n-03-demografia-empresarial-ii-trim2018_ago2018.pdf

Distribución en planta. (s.f.). Recuperado de https://unavdocs.files.wordpress.com/2010/10/diego_mas_distribucion_en_planta.pdf

Issuu. (14 de julio de 2015). *Metodo de guerchet*. Recuperado de <https://issuu.com/omarsuicapariona/docs/metodo-de-guerchet>

Nexo Inmobiliario. (s.f.). *Nexo Inmobiliario*. Recuperado de <https://nexoinmobiliario.pe/>

Come Peruano. (s.f.). *Las mejores recetas de Comidas Peruanas*. Recuperado de <https://www.comeperuano.pe/>

Congreso de la República del Perú. (s.f.). *Ley N° 26935*. Recuperado de <http://www4.congreso.gob.pe/comisiones/1997/turismo/26935.htm>

Contraloría General de la República del Perú. (25 de setiembre de 1998). *Decreto Supremo N° 007-98-SA*. Recuperado de <https://apps.contraloria.gob.pe/pvl/files/D.S.%20007-98-SA.pdf>

Municipalidad de Villa el Salvador-MUNIVES. (s.f.). *Norma Sanitaria para el funcionamiento de Restaurantes y Servicios afines*. Recuperado de http://www.munives.gob.pe/WebSite/informeta20/NORMA%20SANITARIA%20PARA%20EL%20FUNCIONAMIENTO%20DE%20RESTAURANTES%20Y%20SERVICIOS%20AFINES%20%20RESOLUCION%20MINISTERIAL%20363-2005%20MINSAfunc_restaurantes.pdf

Ministerio de Salud-MINSA. (17 de mayo de 2006). *Norma Sanitaria para la aplicación del Sistema HACCP en la fabricación de Alimentos y Bebidas*. Recuperado de <http://extwprlegs1.fao.org/docs/pdf/per64139anx.pdf>

Macrogestion. (s.f.). *Licencia de Funcionamiento*. Recuperado de <https://www.macrogestion.com.pe/licencias-municipales/licencia-de-funcionamiento/>

Ministerio de Salud-MINSA. (2010). *Texto Único de Procedimientos Administrativos – (TUPA)*. Recuperado de <http://www.digesa.minsa.gob.pe/expedientes/detalles.aspx?id=28>

Estado Peruano. (12 de setiembre de 2019). *Persona Natural versus Persona Jurídica*. Recuperado de <https://www.gob.pe/252-persona-natural-versus-persona-juridica>

Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual-INDECOPI. (21 de marzo de 2001). *Ley N°27444*. Recuperado de <https://www.indecopi.gob.pe/documents/20795/225805/07.+Ley+del+Procedimiento+Administrativo+General++Ley+27444.pdf/725a60ce-7f01-4542-9e1f-82ac40dd5810>

Municipalidad de San Isidro-MSI. (s.f.). *Inspección técnica de seguridad en Defensa Civil básica*. Recuperado de http://www.msi.gob.pe/portal/repositorio/defensacivil/Inspecciones/02c_requisitos_ITSDC_ex_ante.pdf

Mi Empresa Propia. (s.f.). *Constitución y Formalización*. Recuperado de https://www.mep.pe/intranetmiembromep/Formalizacion/MEP_Guia_Constitucion_y_Formalizacion.pdf

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria-SUNAT. (s.f.). *Iniciando mi Negocio*. Recuperado de <http://emprender.sunat.gob.pe/como-inicio-mi-negocio>

Estado Peruano. (29 de setiembre de 2019). *Impuesto a la Renta*. Recuperado de <https://www.gob.pe/664-impuesto-a-la-renta>

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria-SUNAT. (s.f.). *Concepto, Tasa y Operaciones Gravadas-IGV*. Recuperado de <http://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/empresas-menu/impuesto-general-a-las-ventas-y-selectivo-al-consumo/impuesto-general-a-las-ventas-igv-empresas>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP-SBS. (s.f.). *Tasa de Interés promedio*. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/estadisticas/tasa-de-interes/tasas-de-interes-promedio>

Betas by Sector (enero de 2019). *Betas by Sector (US)*. Recuperado de http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

Gestión. (16 de noviembre de 2018). *Riesgo país de Perú sube tres puntos básicos y cierra en 1.39 puntos porcentuales*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/riesgo-pais-peru-sube-tres-puntos-basicos-cierra-1-39-puntos-porcentuales-250208>

U.S. Department of the Treasury. (2018-2019). *Resource Center*. Recuperado de <https://www.treasury.gov/resource-center/data-chart-center/interest-rates/Pages/TextView.aspx?data=yieldYear&year=2018>

Gestión. (24 de febrero de 2012). *Aspectos prácticos para determinar la tasa de descuento de un proyecto*. Recuperado de <https://gestion.pe/blog/deregresoalobasico/2012/02/aspectos-practicos-para-determ.html/>

El Peruano. (29 de octubre de 2018). *Resolución Ministerial N° 370-2018-VIVIENDA*. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/aprueban-valores-unitarios-oficiales-de-edificacion-para-las-resolucion-ministerial-n-370-2018-vivienda-1707409-1/>

La República. (11 de noviembre de 2018). *¿Cuánto cuesta el alquiler de una vivienda en los 10 principales distritos de Lima?*. Recuperado de <https://larepublica.pe/economia/1355484-cuesta-alquiler-vivienda-10-principales-distritos-lima>

El Comercio. (3 de junio de 2014). *¿Cuánto invierten las empresas locales en capacitación laboral?*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/ejecutivos/invierten-empresas-locales-capacitacion-laboral-325817>

Vanesa Jackson. (s.f.). *¿Cuánto cuesta un servicio de community manager?*. Recuperado de <https://www.vanesajackson.com/cuanto-cuesta-un-servicio-de-gestion-de-redes-sociales/#targetText=Un%20valor%20estimado%20mensual%20de,es%20de%20%24USD%20100%20mensual.&targetText=C%3%B3mo%20ya%20te%20mencion%20en,de%20%24USD%2010%20por%20mes.>

Municipalidad de Jesús María. (s.f.). *Licencia de Funcionamiento*. Recuperado de <https://www.munijesusmaria.gob.pe/tramites-frecuentes/licencia-de-funcionamiento/>

Estado Peruano. (1 de octubre de 2018). *Registrar o constituir una empresa*. Recuperado de <https://www.gob.pe/271-registrar-o-constituir-una-empresa-buscar-y-reservar-el-nombre-de-una-empresa>

PeruContable. (4 de agosto de 2017). *Caso Práctico: La Depreciación de un activo*. Recuperado de <https://www.perucontable.com/tributaria/caso-practico-la-depreciacion-de-un-activo/>

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria-SUNAT. (24 de marzo de 2017). *Informe N.º 036-2017-SUNAT/5D0000*. Recuperado de <http://www.sunat.gob.pe/legislacion/oficios/2017/informe-oficios/i036-2017.pdf>

Marketing Digital. (s.f.). *Nuestros Servicios*. Recuperado de <https://marketingdigital7.com/servicios-2/>

Centro de Especialización Digital-MOTT. (s.f.). *Conoce cuánto gana un Community Manager por su servicio*. Recuperado de <https://mott.pe/noticias/conoce-cuanto-gana-un-community-manager-por-su-servicio/>

Mercado Libre. (s.f.). *1000 volantes x 79 soles*. Recuperado de <https://articulo.mercadolibre.com.pe/MPE-432605734-1000-volantes-x-79-soles-incluye-diseno-JM?quantity=1>

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria-SUNAT. (s.f.). *Aportaciones a EsSalud y ONP – Trabajadores del Hogar*. Recuperado de

<http://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/personas-menu/trabajadores-del-hogar/informacion-general-trabajadores-del-hogar/6577-04-aportaciones-a-essalud-y-onp-trabajadores-del-hogar>

RPP Noticias. (3 de mayo de 2013). *Sepa cuánto le corresponde recibir por su CTS en mayo*. Recuperado de <https://rpp.pe/economia/economia/sepa-cuanto-le-corresponde-recibir-por-su-cts-en-mayo-noticia-591488>

Perú21. (17 de julio de 2018). *¿Cuándo y cuánto recibirás de gratificación por Fiestas Patrias?*. Recuperado de <https://peru21.pe/recibiras-gratificacion-julio-fiestas-patrias-412696>

Gestión. (12 de febrero de 2019). *San Isidro consume más agua por habitante al día, afirma Sedapal*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/san-isidro-consume-agua-habitante-dia-afirma-sedapal-258439-noticia/?ref=gesr>

Sedapal. (s.f.). *Estructura tarifaria aprobada mediante Resolución de Consejo Directivo N° 022-2015-SUNASS-CD*. Recuperado de http://www.sedapal.com.pe/c/document_library/get_file?uuid=e52230b3-8b48-4f56-8af4-10e7fcb849e8&groupId=29544

Colegio de Arquitectos del Perú. (s.f.). *Cuadro de Valores Unitarios*. Recuperado de <https://limacap.org/valores-unitarios/>

Cálidda. (1 de octubre de 2020). *Pliego tarifario y cargos máximos*. Recuperado de <https://www.calidda.com.pe/tarifas/Pliego%20tarifario%20y%20cargos%20mximos/PT%20octubre%202020%20VF.pdf>

ENEL. (s.f.). *Tarifas*. Recuperado de <https://www.enel.pe/es/ayuda/tarifas.html>

Movistar. (s.f.). *Dúos y Tríos*. Recuperado de <https://empresas.movistar.com.pe/trios>

El Comercio. (6 de junio de 2014). *¿Qué sistema de seguridad te conviene tener en casa?*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/personal/sistema-seguridad-conviene-casa-327135>

El Comercio. (5 de agosto de 2015). *Peruanos destinan un 33,2% de sus gastos a comer afuera*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/peruanos-destinan-33-2-gastos-comer-fuera-casa-195708>

EmpresaActual. (16 de mayo de 2016). *Escuela financiera: el ratio de endeudamiento*. Recuperado de <https://www.empresaactual.com/escuela-financiera-ratio-de-endeudamiento/>

Compartamos Financiera. (s.f.). *Créditos: Crédito Empresario*. Recuperado de <https://www.compartamos.com.pe/wps/portal/Peru/Credito/CreditoNegocio/Empresario>

Destino Negocio. (s.f.). *Cómo se calculan y se reparten los dividendos de la empresa*. Recuperado de <https://destinonegocio.com.pe/negocio-por-internet-pe-pe/como-se-calculan-y-se-reparten-los-dividendos-de-la-empresa/>

Enfoque Derecho. (16 de enero de 2018). *Sin reservas: Contra la obligatoriedad de la reserva legal*. Recuperado de <https://www.enfoquederecho.com/2018/01/16/sin-reservas-contrala-obligatoriedad-de-la-reserva-legal/#targetText=E1%20art%C3%ADculo%20229%C2%B0%20de,quinta%20parte%20del%20capital%20social>

Pull Perú. (s.f.). *Pull Perú*. Recuperado de <https://www.facebook.com/pullperu.agencia/>

Gestión. (20 de febrero de 2017). *¿Cuánto debo repartir por utilidades según el tipo de empresa?*. Recuperado de <https://gestion.pe/tu-dinero/debo-repartir-utilidades-tipo-empresa-129056>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (s.f.). *Compara Productos Financieros*. Recuperado de <https://www.sbs.gob.pe/usuarios/informate-y-compara/compara-productos-financieros/compara-costos-de-creditos>

Muther, R. (1970). Introducción a la distribución en planta. En R. Muther, *Distribución en planta* (págs. 19-21). Barcelona: Hispano Europea

Flores, J. (2003). *Estados Financieros*. Lima: Jaime Flores Soria



CAPÍTULO 7: ANEXOS

ANEXO N°1. Ficha técnica de la encuesta

Se ha elaborado una encuesta usando la técnica de muestreo probabilístico y de muestreo aleatorio simple (MAS), ya que esta brinda resultados estadísticos más exactos. Se tomarán en cuenta factores y datos mencionados anteriormente para un eficiente cálculo, el cual se muestra en la ecuación siguiente. Además, el tamaño de muestra se determinará para poblaciones infinitas, es decir de más de 100 000 habitantes.

$$n = \frac{Z_a^2 \times p \times q}{d^2}$$

De la ecuación anterior:

Z= Nivel de confianza: 95% (1.96)

p= Probabilidad de éxito (proporción esperada): Proporción de la población que visita cafeterías así sea con poca o mucha frecuencia. Este dato es desconocido ya que no se cuenta con data precisa para determinarlo, por ello, para optimizar el plan de muestreo el valor de P se tomará como 0.5.

q= Probabilidad de fracaso: Proporción de la población que no suele frecuentar cafeterías. Su valor es 1-P, por lo que Q resultará 0.5.

d= Precisión (error máximo admisible en términos de proporción). Lo tomaremos como 0.05 por la exigencia de este valor.

Con estos valores ya mencionados, se tiene el resultado:

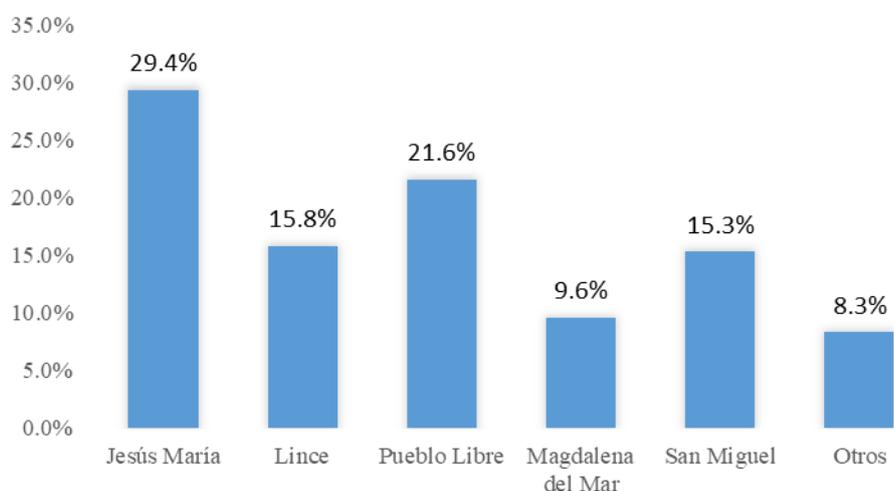
$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * (1-0.5)}{0.05^2} = 385$$

En el cálculo anterior, se obtiene como resultado un tamaño de muestra de 385 personas. En ese sentido, se ha procedido a realizar la encuesta para obtener la cantidad necesaria de resultados.

ANEXO N°2. Encuesta y Resultados

1. ¿En qué distrito reside?

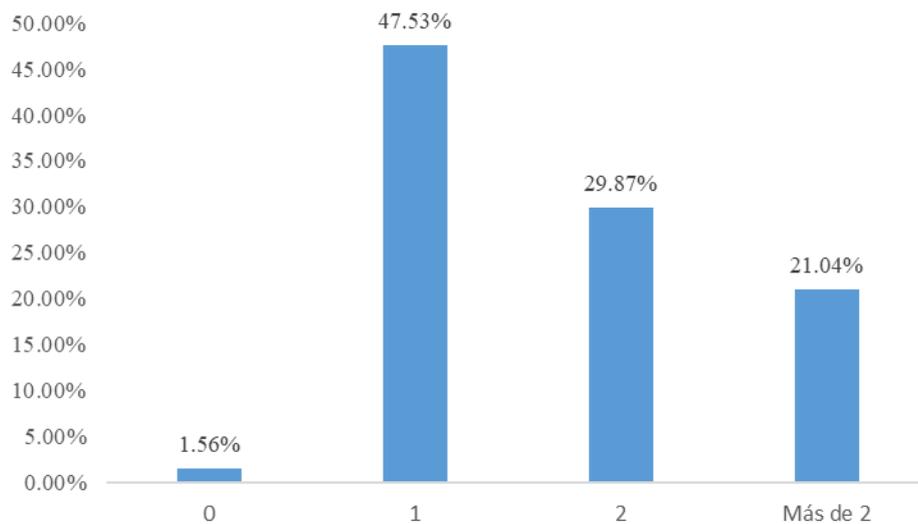
- a) Jesús María
- b) Lince
- c) Pueblo Libre
- d) Magdalena del Mar
- e) San Miguel
- f) Otro:



Ya que se desea realizar el proyecto en el distrito de Jesús María, la mayoría de encuestados residen ahí (29.4%), de esta manera se conocen más de cerca el perfil de los consumidores de esta zona. Mientras tanto, los demás encuestados pertenecen a distritos aledaños con todas las facilidades de acceso al distrito de interés.

2. ¿Cuántas veces por semana frecuenta una cafetería?

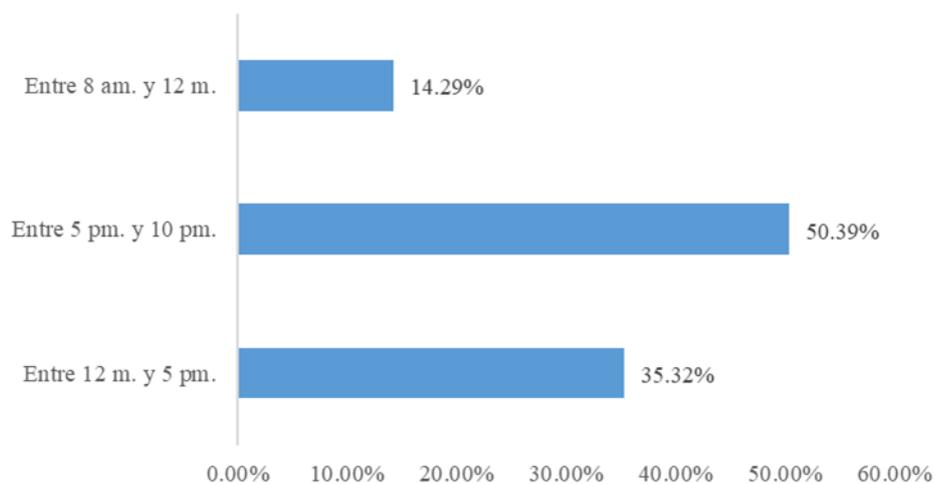
- a) 0
- b) 1
- c) 2
- d) Más de 2



Como se puede observar en la figura anterior, la mayoría de personas visitan una cafetería de 1 a 2 veces por semana, esto indica que para los consumidores esta actividad es frecuente y relevante en sus vidas diarias. Así mismo, también se puede observar que una cantidad considerable de personas suele ir hasta más de dos veces, reforzando la idea de incursionar en el proyecto en desarrollo.

3. ¿Entre qué horarios suele ir?

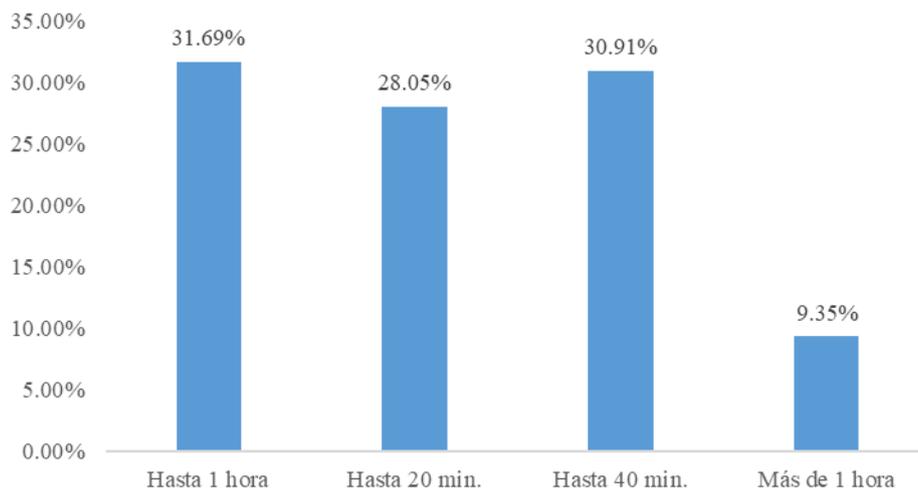
- a) Entre 8 am. y 12 m.
- b) Entre 12 y 5 pm.
- c) Entre 5 pm. Y 10 pm.



De acuerdo al gráfico, se puede concluir que la mayoría de personas asisten a partir del mediodía a cafeterías. Este resultado motiva a la cafetería a concentrar recursos de todo tipo en la atención a partir de ese horario.

4. ¿Cuánto tiempo en promedio suele estar en dicho establecimiento?

- a) Hasta 20 min.
- b) Hasta 40min
- c) Hasta 1 hora
- d) Más de 1 hora

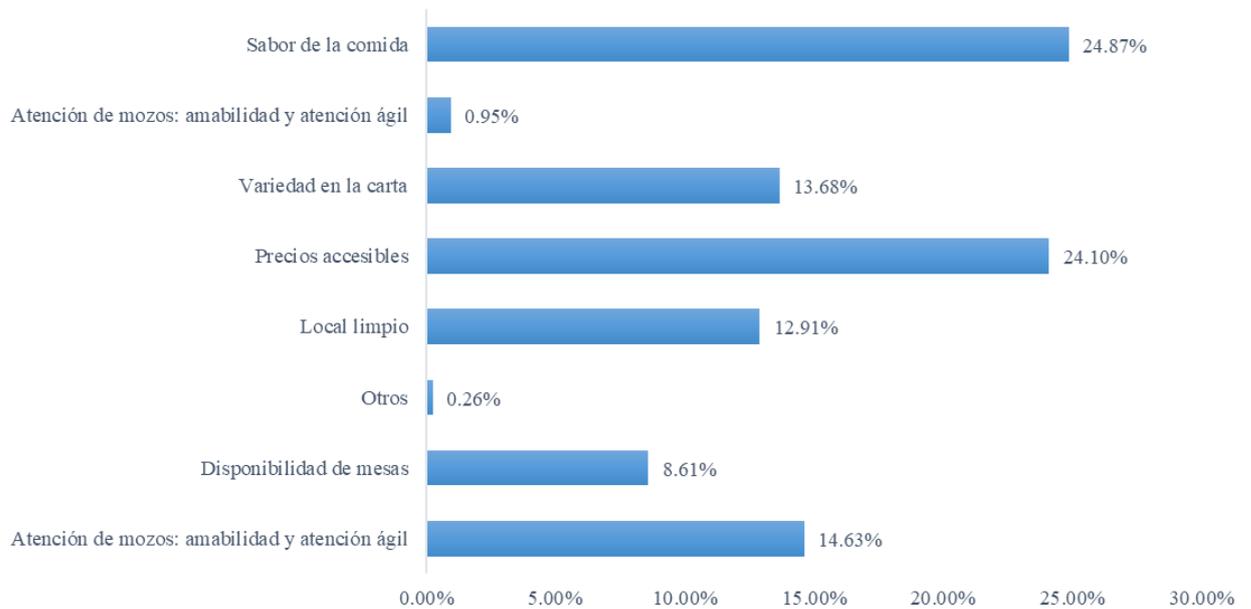


Según el resultado hallado para esta pregunta, se puede determinar que la mayoría de personas en una cafetería solo se demoraría entre 20 y 60 minutos en su permanencia, acelerando así el tiempo de servicio, permitiendo que otros comensales puedan degustar lo ofrecido.

5. ¿Qué aspecto considera el más importante en una cafetería?

- a) Sabor de la comida
- b) Precios accesibles
- c) Variedad de platos en la carta
- d) Atención de mozos: amabilidad y atención ágil
- e) Disponibilidad de mesas
- f) Local limpio

g) Otro:

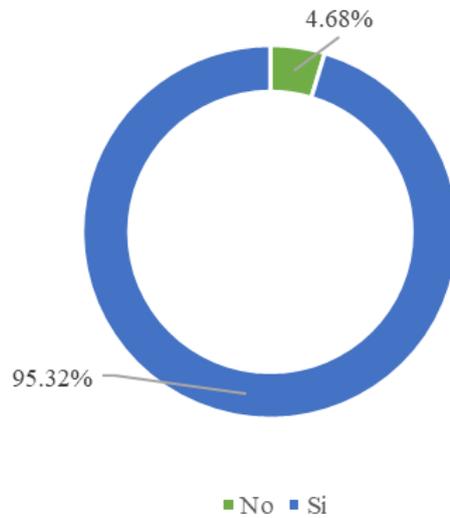


Analizando la figura anterior, se puede determinar que los aspectos más importantes para los potenciales clientes al momento de elegir una cafetería serían el sabor de la comida, precios accesibles y la atención de mozos. De similar importancia, se tienen los factores de variedad en la carta, que el local se encuentre limpio y la disponibilidad de mesas.

Se tiene la iniciativa de crear una cafetería que pueda ofrecer distintos productos principalmente hechos con insumos de origen peruano como la maca, quinua, camu camu, cebada, linaza, aguaymanto, chirimoya y muchos más. Así mismo, se ofrecería una alternativa light para las personas que lo deseen.

6. ¿Estaría dispuesto a frecuentar la cafetería en mención?

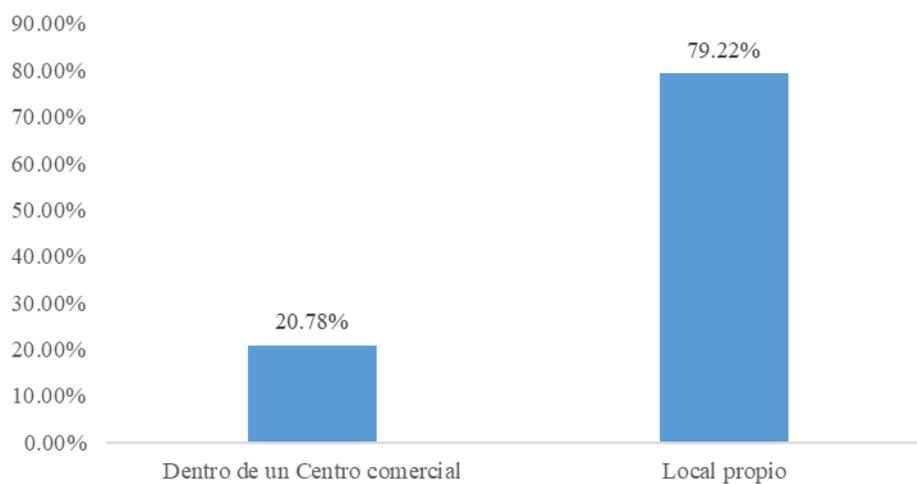
- a) Si
- b) No



De acuerdo al resultado anterior, se puede observar que la mayoría de encuestados optaron por estar dispuestos a poder tener la experiencia de visitar la cafetería en cuestión, reforzando así la esencia y motivo del proyecto.

7. ¿Dónde prefiere que se encuentre?

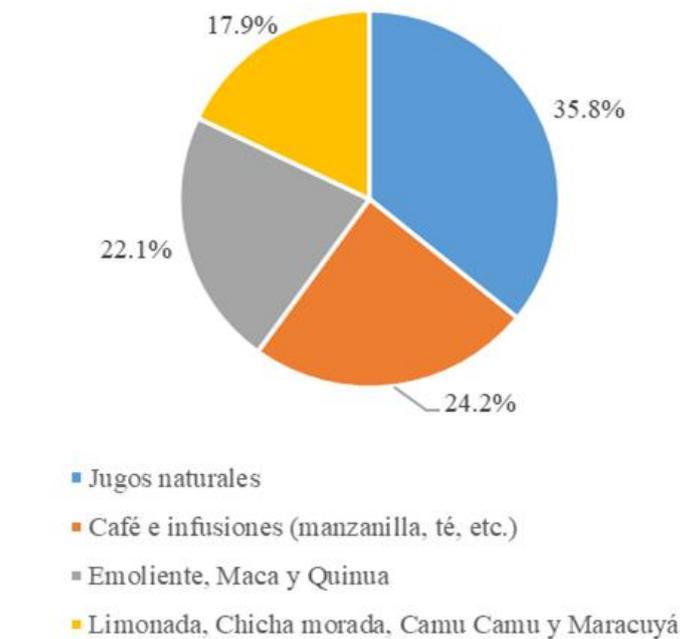
- a) Local propio
- b) Dentro de un Centro Comercial



De acuerdo a la figura anterior, se puede observar que la mayoría de personas preferiría que la cafetería en cuestión tenga su propio local en vez de que se encuentre en un centro comercial.

8. Respecto a las bebidas, ¿Cuál de las siguientes opciones le gustaría tener disponible?, puede elegir más de 1 alternativa:

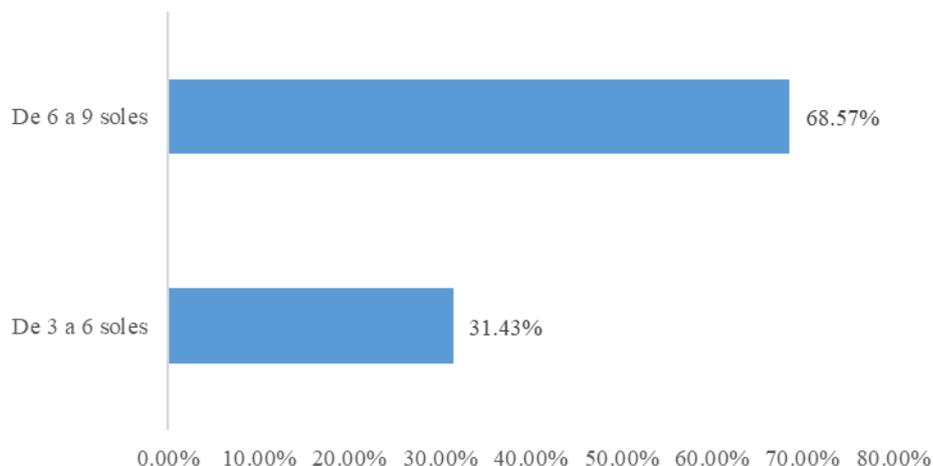
- a) Café e infusiones (manzanilla, té, etc.)
- b) Jugos naturales
- c) Limonada, Camu Camu, Chicha morada y Maracuyá
- d) Emoliente, Maca y Quinua



Analizando el gráfico anterior, se puede observar que bebidas como los jugos naturales, café e infusiones y clásicos peruanos como el emoliente, quinua y maca son del agrado de la mayoría de nuestro público objetivo.

9. De las opciones elegidas anteriormente, ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una taza o vaso?

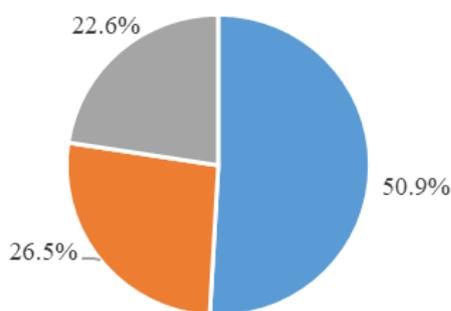
- a) De 3 a 6 soles
- b) De 6 a 9 soles
- c) De 9 a 12 soles



De acuerdo a la figura anterior, se puede determinar que los comensales estarían dispuestos a pagar de 6 a 9 soles por un vaso de las bebidas mencionadas anteriormente. Aunque, es importante resaltar que una cantidad importante prefirió también solo pagar de 3 a 6 soles.

10. Respecto a los sándwiches, ¿Cuál de las siguientes opciones le gustaría tener disponible?, puede elegir más de 1 alternativa:

- a) Pan con pollo o pavo, pan con lomo al jugo y pan chicharrón
- b) Pan con jamón y queso, pan con hotdog y pan con salchicha huachana
- c) Pan con palta, pan con queso y pan con tortilla



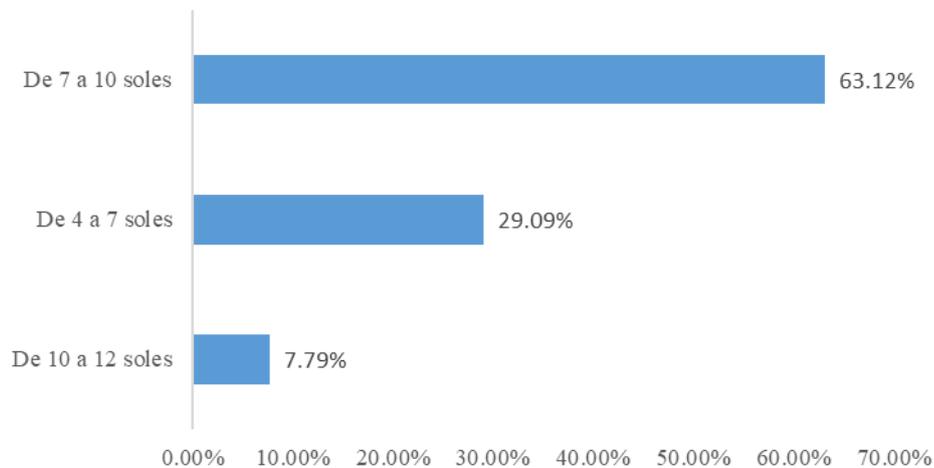
- Pan con pollo o pavo, pan con lomo al jugo y pan chicharrón
- Pan con jamón y queso, pan con hotdog y pan con salchicha huachana
- Pan con palta, pan con queso y pan con tortilla

De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede verificar que el pan con pollo o pavo, con lomo al jugo o con chicharrón son los preferidos al momento de visitar una cafetería. Sin embargo, las demás

opciones como el pan con jamón y queso o el pan con palta son importantes a tener en cuenta también, pero en menor grado.

11. De las opciones elegidas anteriormente, ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una unidad?

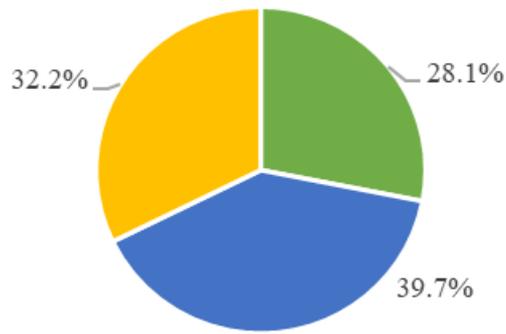
- a) De 4 a 7 soles
- b) De 7 a 10 soles
- c) De 10 a 12 soles



De acuerdo al gráfico anterior, se concluye que los clientes están dispuestos a pagar entre 4 y 10 soles en su mayoría por los sándwiches en cuestión. Esto resulta de mucha importancia ya que abre un gran intervalo de cantidad para poder manejar los costos de estos productos.

12. Respecto a los postres, ¿Cuál de las siguientes opciones le gustaría tener disponible?, puede elegir más de 1 alternativa:

- a) Mazamorra morada, arroz con leche, champú y picarones
- b) Empanadas rellenas (lomo saltado, ají de gallina, etc.), humitas dulces y tamales
- c) Ensalada de frutas variadas y postres basados en frutas

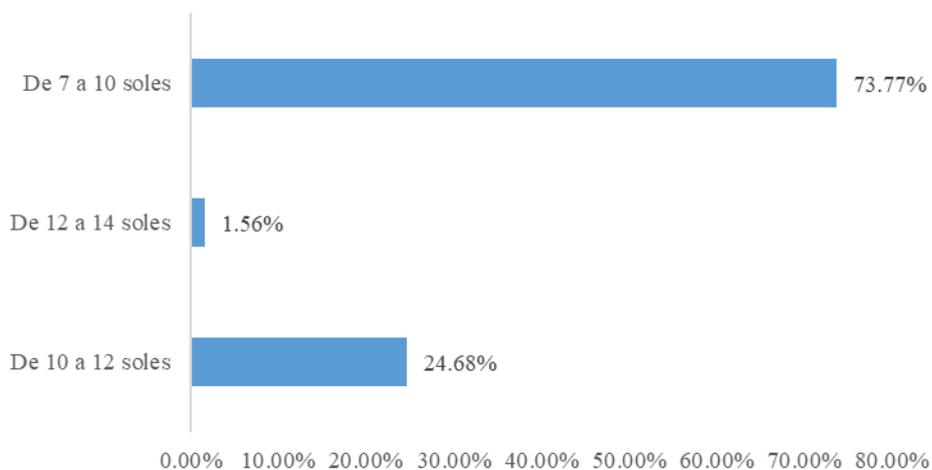


- Ensalada de frutas variadas y postres basados en frutas
- Empanadas rellenas, humitas dulces y tamales
- Mazamorra morada, arroz con leche y picarones

En los resultados encontrados, se puede observar que los comensales prefieren como postres las empanadas rellenas, humitas dulces, tamales; los clásicos peruanos como mazamorra morada, arroz con leche, champú y picarones. Además, productos como las ensaladas de frutas y derivados también son importantes, pero en un nivel menor.

13. De las opciones elegidas anteriormente, ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una porción?

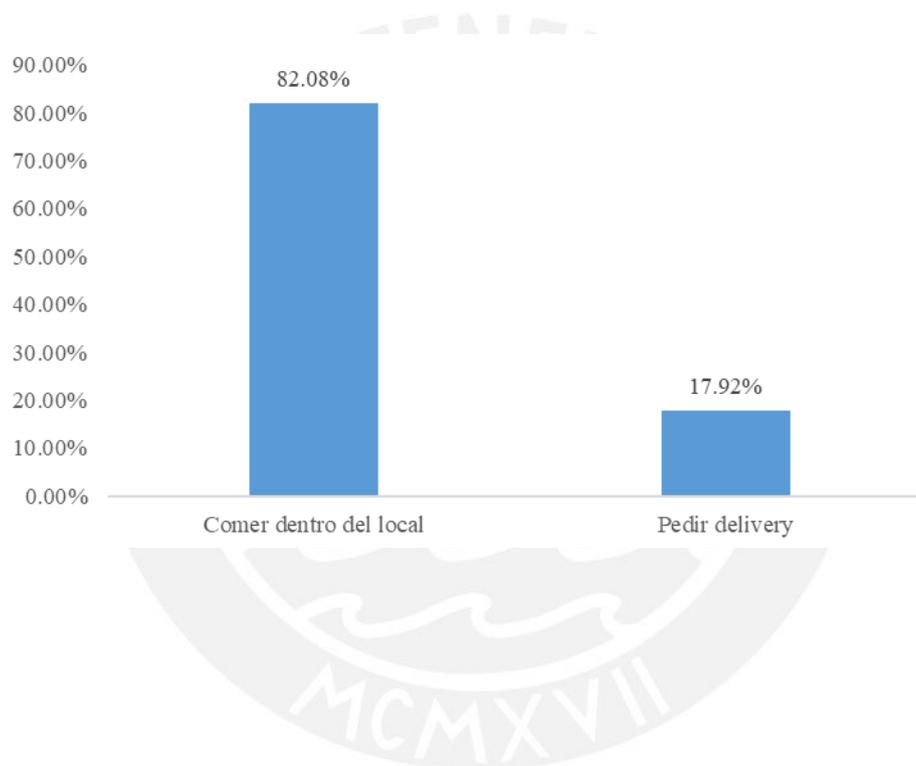
- a) De 7 a 10 soles
- b) De 10 a 12 soles
- c) De 12 a 14 soles



En la figura anterior, se puede observar que la mayoría de personas están dispuestas a pagar entre 7 y 10 soles por una porción de los postres ya mencionados. Este factor también tiene que tener en cuenta la porción de clientes dispuestos a pagar entre 10 y 12 para un mejor manejo de costos de estos productos.

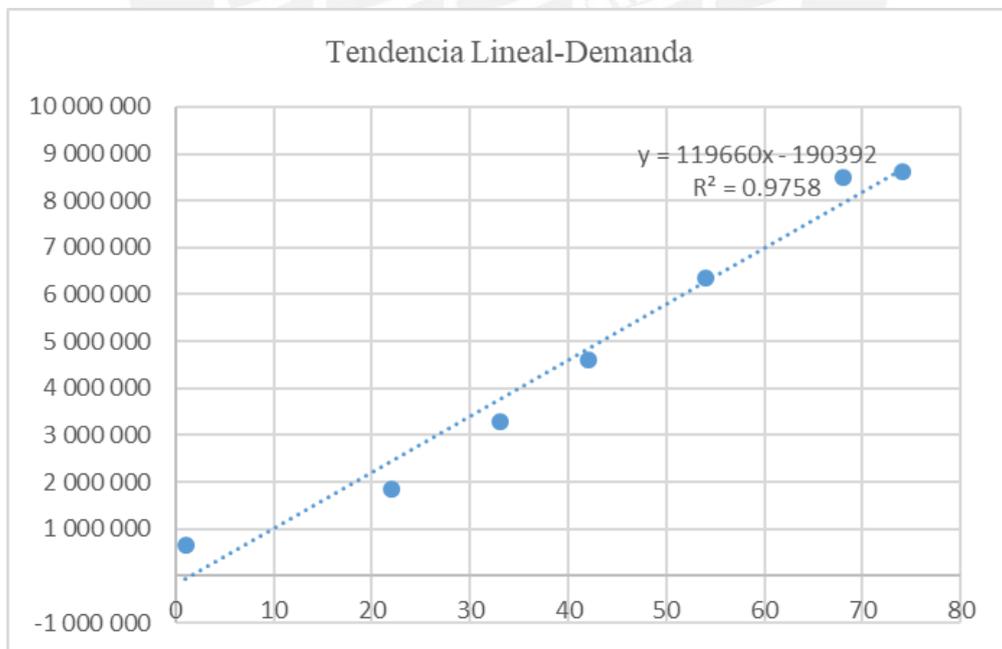
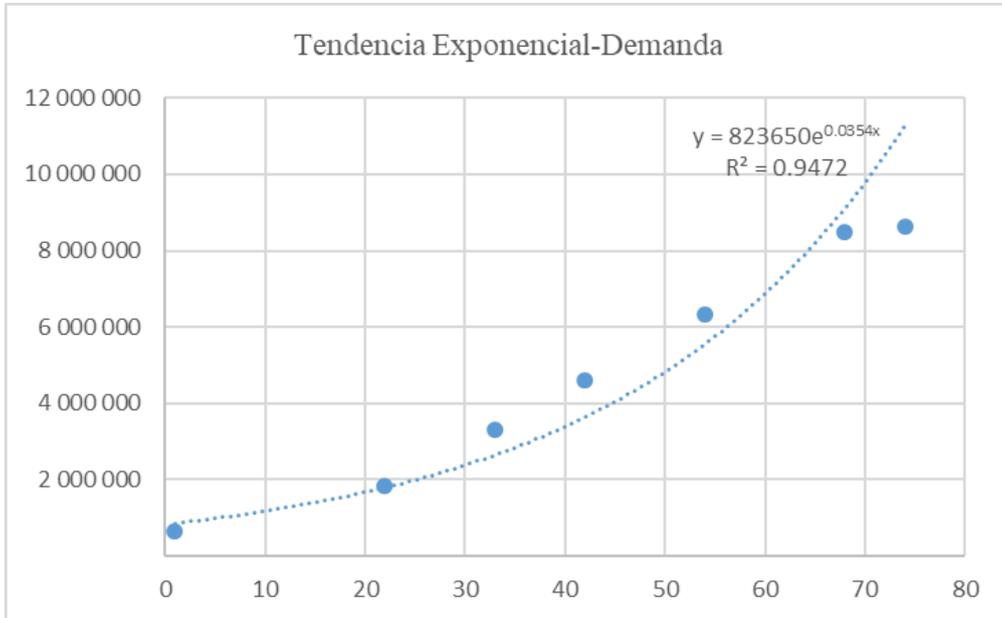
14. ¿Cuál servicio de la cafetería usaría?

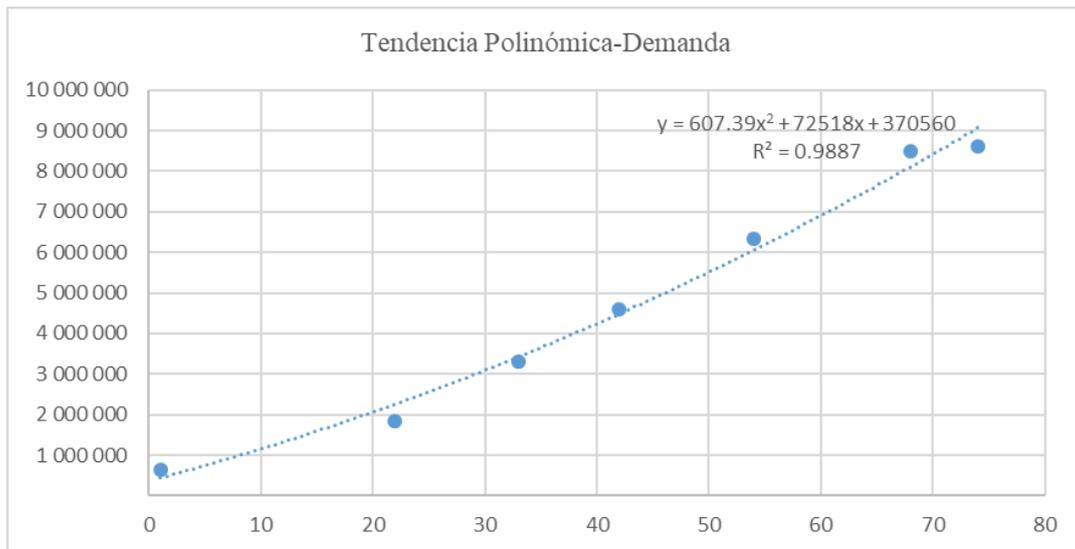
- a) Comer dentro del local
- b) Pedir Delivery
- c) Contratar a la cafetería para un servicio permanente



ANEXO N°3. Análisis de Demanda

Tendencias para la proyección de la Demanda





Detalle de proyección de demanda en el Año 2

Frecuencia de visita a cafeterías por semana	Porcentaje	Población	Demanda Mensual	Demanda Anual
Más de 2	18.71%	61 260	490 077	5 880 922
Total			490 077	5 880 922

Detalle de proyección de demanda en el Año 3

Frecuencia de visita a cafeterías por semana	Porcentaje	Población	Demanda Mensual	Demanda Anual
Más de 2	18.71%	62 287	498 294	5 979 529
Total			498 294	5 979 529

Detalle de proyección de demanda en el Año 4

Frecuencia de visita a cafeterías por semana	Porcentaje	Población	Demanda Mensual	Demanda Anual
Más de 2	18.71%	63 321	506 569	6 078 834
Total			506 569	6 078 834

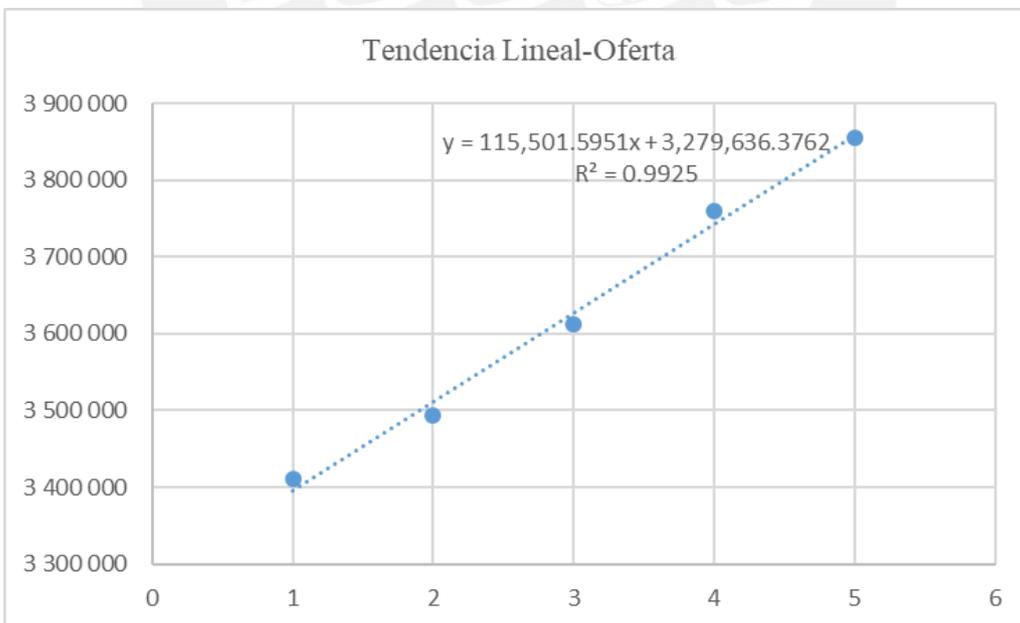
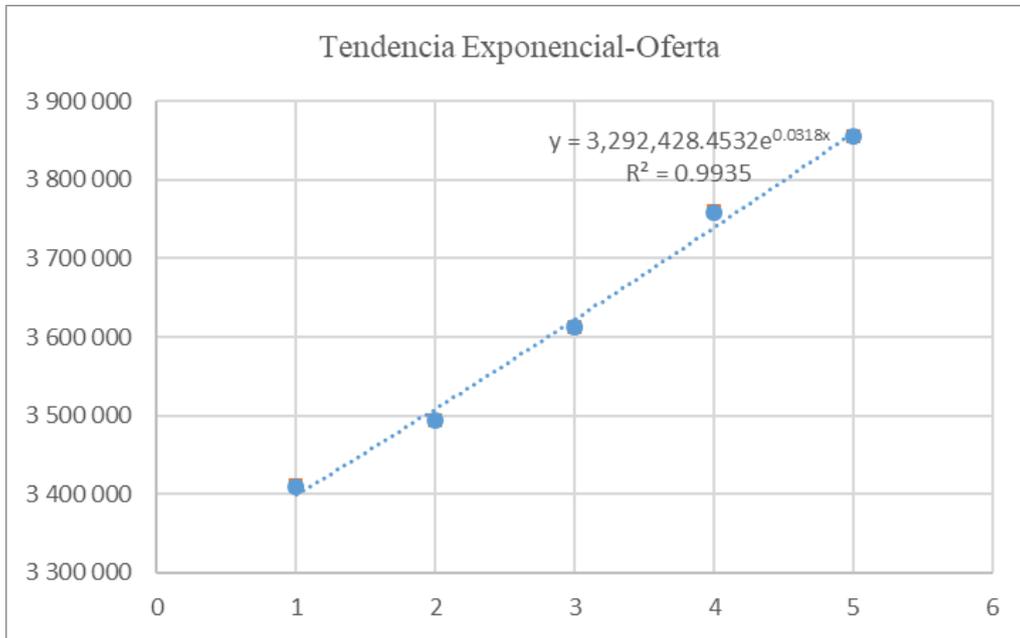
Detalle de proyección de demanda en el Año 5

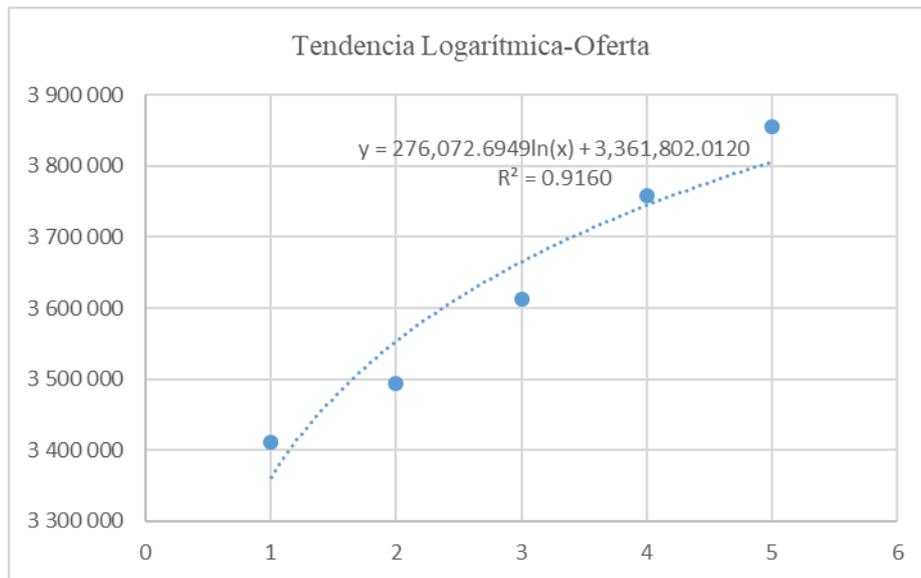
Frecuencia de visita a cafeterías por semana	Porcentaje	Población	Demanda Mensual	Demanda Anual
Más de 2	18.71%	64 363	514 903	6 178 838
Total			514 903	6 178 838



ANEXO N°4. Análisis de Oferta

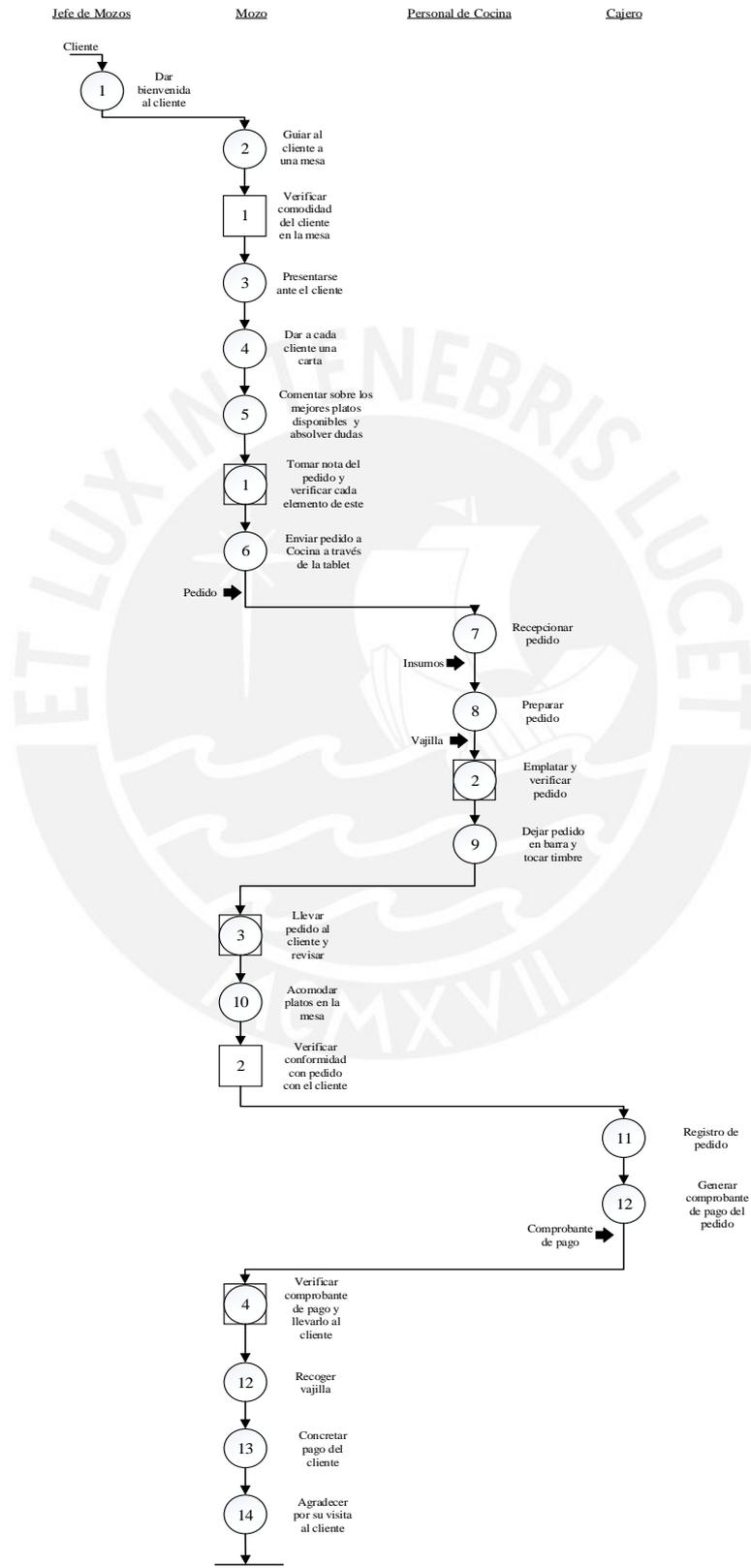
Tendencias de proyección de la Oferta



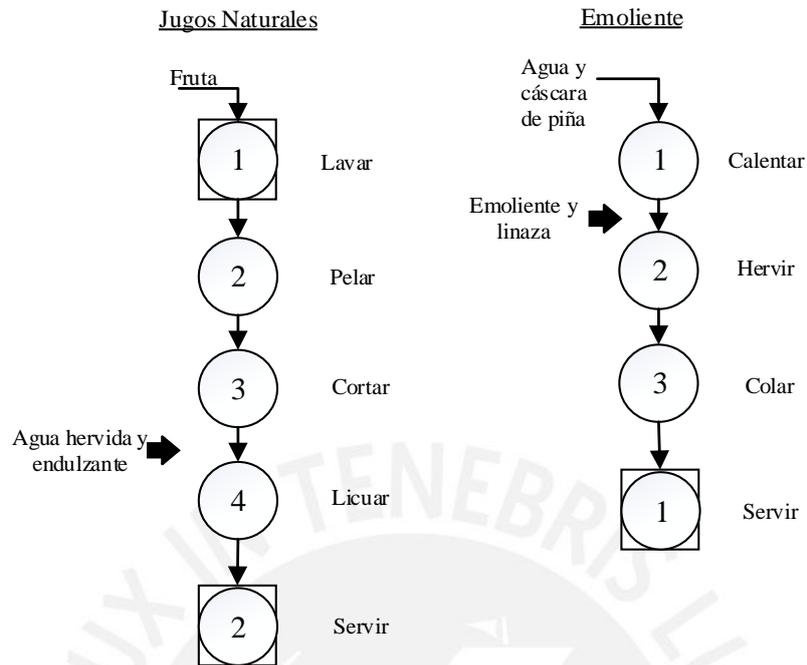


ANEXO N°5. Diagramas de Operaciones

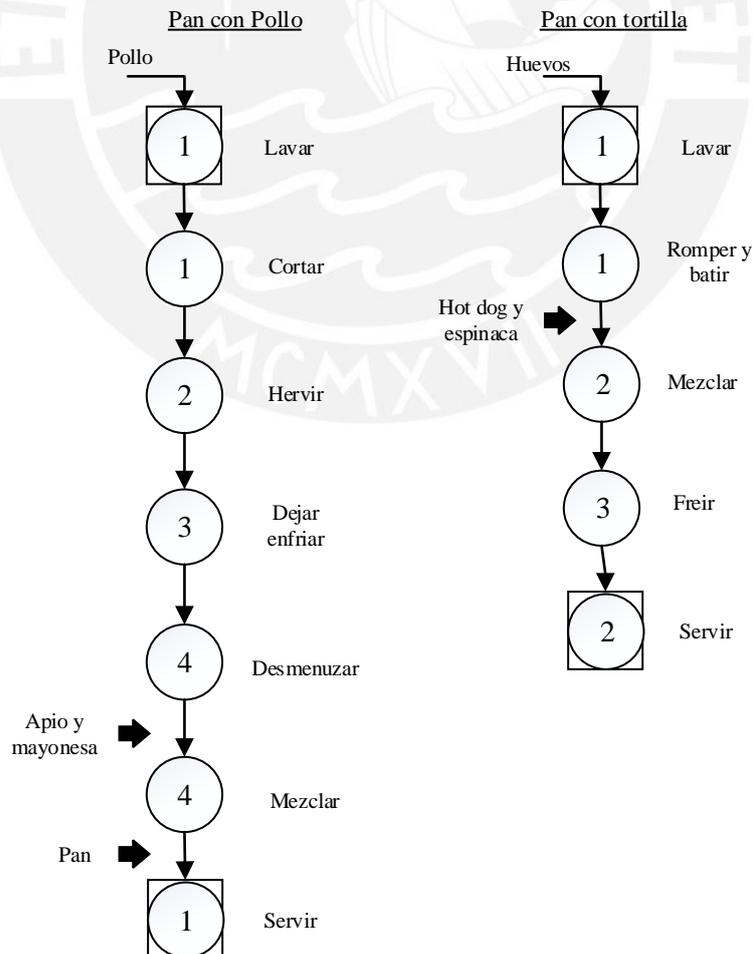
DOP del servicio al cliente



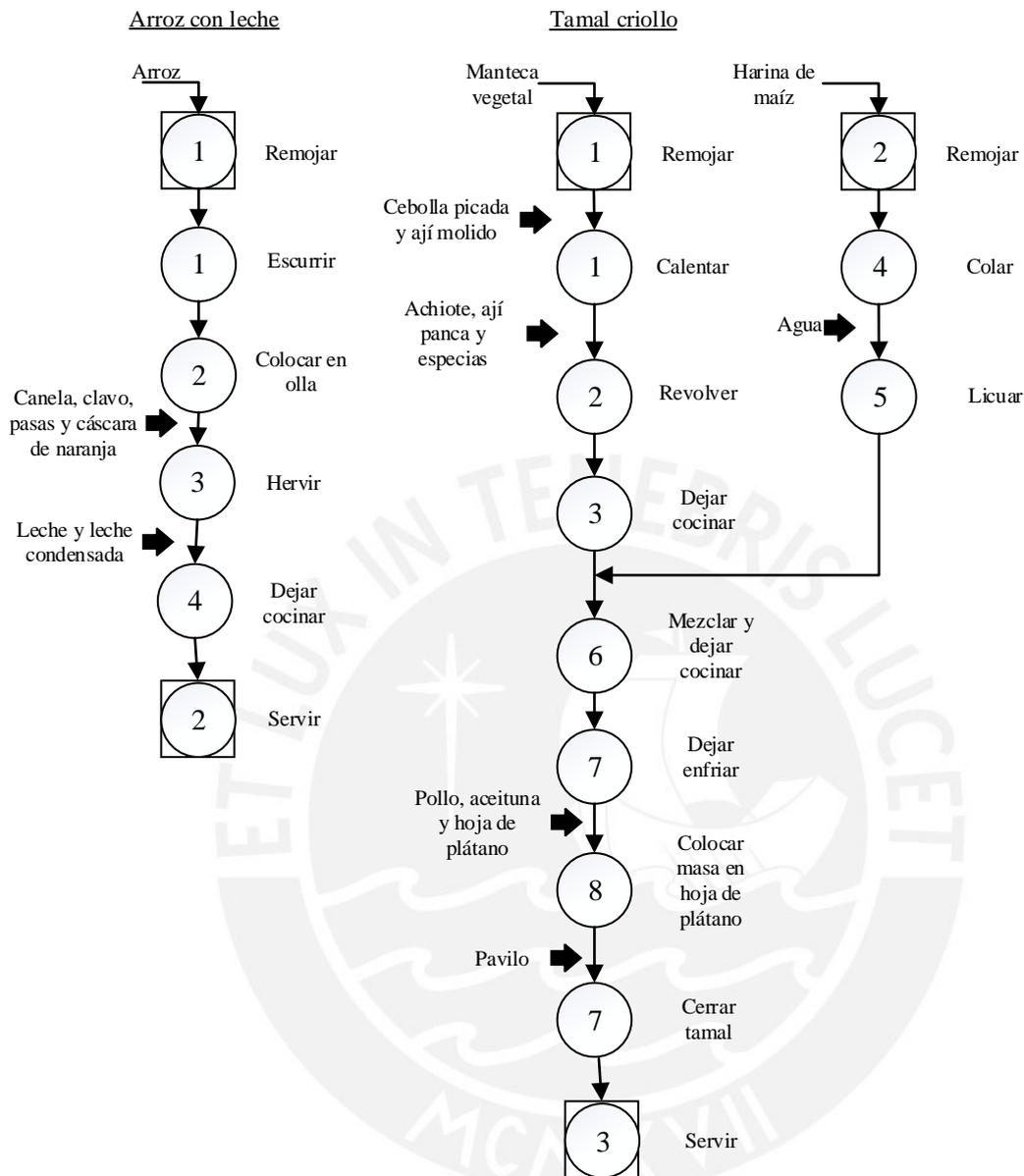
DOP de bebidas



DOP de sándwiches



DOP de postres



Para el cálculo de los tiempos de los procesos del presente trabajo, se utilizaron los datos calculados en la cafetería-restaurant “La Azotea” ubicada en la avenida Grau en el distrito de La Victoria en la provincia de Lima. Estos valores fueron hallados en distintas visitas que se dieron al local en el primer trimestre del año 2019.

ANEXO N°6. Detalle de Máquinas y Equipos

Máquinas/Equipos	Proveedor	Marca-modelo	Dimensiones	Especificaciones	Área de destino	Precio (S/.)	Cantidad
Refrigeradora industrial	Sodimac	Mabe RM420YJPSS	66 cm. de ancho, 79cm. de profundidad y 184 cm. de altura	420 litros de capacidad, 2 puertas y 1 año de garantía	Cocina-almacén-comedor	1349.00	2
Congeladora	Sodimac	Indurama CI-409CR	141 cm. de ancho, 67,2 cm. de profundidad y 84 cm. de altura	410 litros de capacidad, con 24 grados de enfriamiento, 42 db de nivel de ruido y 1 año de garantía	Almacén	1599.00	1
Balanza	Coolbox	Camry EK5350-31P	30 cm. de ancho, 15.5 cm. de profundidad y 12 cm. de altura	Superficie de vidrio templado con capacidad hasta 5 kilogramos como máximo	Cocina	109.00	1
Cocina industrial	Sodimac	Indurama NIZA	80 cm. de ancho, 68 cm. de profundidad y 94 cm. de altura	Cocina a gas con horno eléctrico y con sistema Touch Pad, con cinco hornillas y 1 año de garantía	Cocina	2499.00	2
Campana de extracción	Hiraoka	Miray CEM-96	90 cm. de ancho, 50 cm. de profundidad y 15 cm. de altura	Filtro de carbono y aluminio y garantía de 1 año	Cocina	399.00	2
Exhibidores	Sodimac	LG-370	61 cm. de ancho, 61 cm. de profundidad y 197.3 cm. de altura	Capacidad de 370 litros, 1 puerta y garantía de seis meses	Comedor	990.00	2
Grill eléctrico	Saga Falabella	Oster-CKSTGR3006-053	16.9 cm. de ancho, 48.6 cm. de profundidad y 36.8 cm. de altura	Grill eléctrico, de cerámica, tapa de vidrio y 1 año de garantía	Cocina	299.00	2
Picadora	Ripley	MOULINEX-AD6011	8 cm. de ancho, 6 cm. de profundidad y 12 cm. de altura	Potencia de 750 W, picar, moler y triturar y con pack de cuchillas desmontables	Cocina	100.90	2
Horno Microondas	Hiraoka	LG-MH-6536GIS	47.6 cm. de ancho, 38.8 cm. de profundidad y 27.2 cm. de altura	Potencia de 1000 W, con capacidad de 25 litros y panel táctil	Cocina	499.00	2

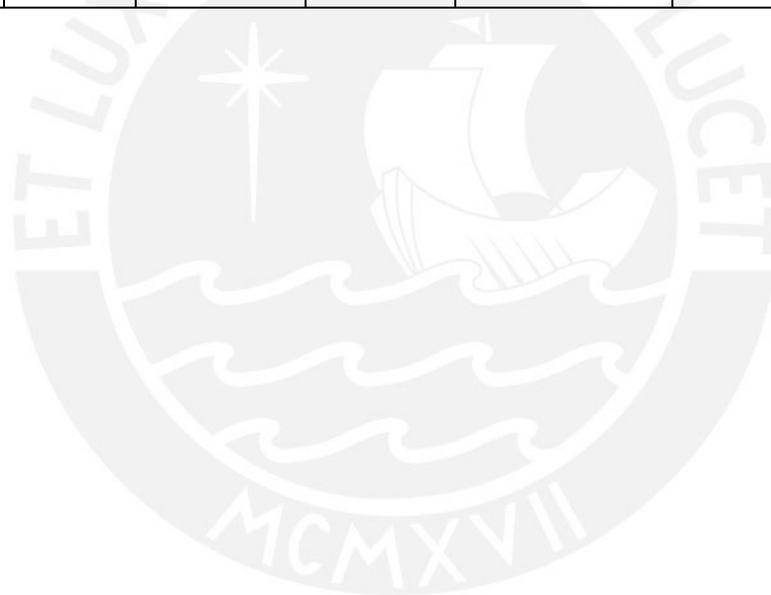
Máquinas/Equipos	Proveedor	Marca-modelo	Dimensiones	Especificaciones	Área de destino	Precio (S/.)	Cantidad
Tostadora eléctrica	Saga Falabella	BOSCH-TAT6A913	35.4 cm. de ancho, 42.6 cm. de profundidad y 45.1 cm. de altura	Sensor electrónico, desconexión automática y con capacidad para dos panes	Cocina	229.00	1
Licuadora	Saga Falabella	Oster-BLSTBC4129-053	23 cm. de ancho, 41 cm. de profundidad y 36.7 cm. de altura	Con capacidad de 1.25 litros, jarro de vidrio, 600W de potencia y tres velocidades	Cocina	429.00	2
Batidora	Saga Falabella	Oster-FPSTSMPL1-053	23 cm. de ancho, 41 cm. de profundidad y 36.7 cm. de altura	Con 600W de potencia, capacidad de 4.3 litros, recipiente de acero inoxidable y con 12 velocidades	Cocina	699.00	1
Lavavajillas	Sodimac	BOSCH-SMS46KI03E	60 cm. de ancho, 60 cm. de profundidad y 84.5 cm. de altura	Con 46 dB de nivel de ruido, capacidad de 13 servicios, de carga frontal de acero inoxidable y cinco temperaturas de lavado	Cocina	2299.00	2
Aire acondicionado	Saga Falabella	Alfano-12000 BTU	54 cm. de ancho, 25.5 cm. de profundidad y 70 cm. de altura	Tratamiento de aire de 600 metros cúbicos por hora, deshumecedor, ventilador y potencia de 1100W	Comedor	1399.00	1
Televisor	Saga Falabella	LG-UK6300	113.3 cm. de ancho, 23.1 cm. de profundidad y 72.3 cm. de altura	Resolución LED de 50", 4k Ultra HD, con control remoto y dos años de garantía	Comedor	1699.00	1
Juego de ollas industriales	Tramontina	Tramontina-juego de 5 piezas	50.6 cm. de ancho, 28.7 cm. de profundidad y 21 cm. de altura	Olla+2 cacerolas+cozido-vapores+sartén, de acero inoxidable y aluminio y fácil de lavar	Cocina	999.00	2
Caja registradora	Mercado Libre	Sysco-PERU-IBM4840	50 cm. de ancho, 25 cm. de profundidad y 40 cm. de altura	Con pantalla táctil y software especializado para el sector de restaurantes y cafeterías	Caja	3336.30	1
Equipo de POS	Izipay	Izi smart y izi	Izi smart: internet ilimitado e impresión de voucher Izi: internet ilimitado	Equipo que acepta todas las tarjetas y de uso inalámbrico	Caja	896.00	1
Cafetera	Plaza Vea	Thomas-TH-130	27.5 cm de alto y 22.5 cm de ancho y de 800 W de potencia	Capacidad de 750 ml y sistema de apagado automático	Cocina	99.00	1

Máquinas/Equipos	Proveedor	Marca-modelo	Dimensiones	Especificaciones	Área de destino	Precio (S/.)	Cantidad
Detector de billetes falsos	Sodimac	Volt-201061-5	5 cm. de ancho, 2 cm. de profundidad y 4 cm. de altura	Para detectar tarjetas de crédito, billetes y cheques falsos con luz UV	Caja	28.90	1
Tablets	Saga Falabella	Lenovo-ZA0S0060VE	7" y peso de 300 gramos	Disco duro de 16 GB, batería de hasta 10 horas y con conectividad 3G	Caja-comedor	349.00	6
Lustradora	La Curacao	Electrolux B815 840W	Radio de acción de 9 metros	Tres cepillos de doce cm., mango ergonómico, largo de cable de 4.5 m. y potencia de 840W	Depósito de limpieza	399.00	1
Aspiradora	Saga Falabella	Electrolux-PFC02 1250W	Radio de acción de 9 metros y 6 kg. de peso	Capacidad de 3.5 litros, de plástico y metal, manguera flexible y nivel de ruido de 75 dB	Depósito de limpieza	419.40	1
Laptop	Saga Falabella	HP-Laptop Intel Core i5 4GB 1TB	33.48 cm. de ancho, 23.39 cm. de profundidad y 1.98 cm. de altura	RAM 4 GB, duración de batería de 10 horas, pantalla de 14", Windows 10, core i5 y 1.55 kg. de peso	Oficina administrativa	1499.00	2
Computadora de escritorio	La Curacao	Advance-AMD A-10 19.5" 1TB 4GB	80 cm. de ancho, 55 cm. de profundidad y 50 cm. de altura	Pantalla de 19.5", Linux ubuntu, RAM 4GB y disco duro de 1 TB	Oficina administrativa	1399.00	3
Impresora multifuncional	Saga Falabella	Canon-E401	42.6 cm. de ancho, 30.6 cm. de profundidad y 14.5 cm. de altura	Capacidad de 8 págs/min, tamaños de papel A4, A5, B5, 10 x 15cm, 13 x 18cm, carta, oficio y sobres y con modo silencioso	Oficina administrativa	249.00	2
Sistema de alarma	Prosegur Perú	Alarmas contra robos	40 cm. de ancho, 40 cm. de profundidad y 35 cm. de altura	Sirena+3 cámaras+panel, con activación automática de aviso a la policía y serenazgo	Oficina administrativa	299.00	1
Teléfono fijo	Saga Falabella	Panasonic-KX-TS880LXW	23 cm. de ancho, 11 cm. de profundidad y 25 cm. de altura	Teléfono alámbrico, con indicador de llamadas y con garantía de 1 año	Oficina administrativa	140.00	3
Celular corporativo	Saga Falabella	Samsung-Galaxy 5" J2 Prime TV Digital	5 pulgadas de tamaño de pantalla	Procesador Quad Core, RAM 1.5 GB, memoria interna de 16 GB y batería de 2600 mAh	Oficina administrativa	399.00	2

Máquinas/Equipos	Proveedor	Marca-modelo	Dimensiones	Especificaciones	Área de destino	Precio (S/.)	Cantidad
Router Wifi	Coolbox	TP-LINK - Router Inalámbrico High Power 300MBps	16.8 cm. de ancho, 3.5 cm. de profundidad y 1.35 cm. de altura	Amplifica el rango hasta 4 veces y con una frecuencia de 2.4-2.4835GHz	Oficina administrativa	140.90	2
Calculadora	Coolbox	Casio- Calculadora de bolsillo	4 cm. de ancho, 0.5 cm. de profundidad y 9 cm. de altura	Display extra grande y maneja hasta 8 dígitos	Oficina administrativa	12.90	4
Alacenas multiusos	Maestro homecenter	Home Collection- Alacena Multiusos 1 Puerta Blanco	43 cm. de ancho, 40 cm. de profundidad y 180 cm. de altura	Material de melamine principalmente y con medidas de cajas 182x44.5	Cocina	199.90	4
Mesa de trabajo	Promart homecenter	Northwest-108305	61 cm. de ancho, 122 cm. de profundidad y 74 cm. de altura	Mesa rectangular plegable de PVC, resistente al agua y con cobertura corrosiva, además soporta hasta 250 kg.	Cocina	140.00	5
Juego para comedor	Sodimac	Home Collection- Brasilia	Mesa: 60 cm. de ancho, 110 cm. de profundidad y 76 cm. de altura, Silla: 44 cm. de ancho, 45 cm. de profundidad y 85 cm. de altura	Estructuras de metal y MDF, resistencia de silla hasta 130 kg y el juego lo conforman 4 sillas más 1 mesa de comedor	Comedor	199.90	30
Anaqueles	Sodimac	Fixer-199816-1	100 cm. de ancho, 50 cm. de profundidad y 192 cm. de altura	Estante de metal resistente hasta 1500 kg. Y cubierto por pintura electroestática	Cocina	189.90	6
Lavadero	Saga Falabella	Teka- Inox	68 cm. de ancho, 19 cm. de profundidad y 50 cm. de altura	Acero inoxidable con un espesor de 0.8mm y con una poza y un escurridor	Cocina	499.00	2

Máquinas/Equipos	Proveedor	Marca-modelo	Dimensiones	Especificaciones	Área de destino	Precio (S/.)	Cantidad
Tachos de basura	Sodimac	Brute Rubbermaid	55 cm. de ancho, 62 cm. de profundidad y 70 cm. de altura	Contenedor plástico de 32 galones de capacidad, con asas para fácil transporte y 1 año de garantía	Cocina-comedor	49.90	8
Contenedores móviles	Sodimac	Kleine	120 cm. de ancho, 75 cm. de profundidad y 120 cm. de altura	Con tapa abatible, drenaje para líquidos, con ruedas de goma y capacidad de 660 litros	Cocina	829.90	1
Carrito de limpieza	Sodimac	Kleine	40 cm. de ancho, 50 cm. de profundidad y 60 cm. de altura	De PVC y metal, con capacidad de 30 litros y con rueda de gomas para fácil traslado	Depósito de limpieza	129.90	2
Urinaros	Sodimac	Trebol-Bambi	31.5 cm. de ancho, 31 cm. de profundidad y 48 cm. de altura	De losa vitrificada, garantía de por vida y empaquetadura de 2"	Servicios higiénicos	109.00	4
Sanitarios	Promart homecenter	Italgrif-Aruba	50 cm. de ancho, 70 cm. de profundidad y 36.6 cm. de altura de taza	De loza, taza+tanque+asiento y con sistema ahorrador de agua	Servicios higiénicos	209.60	4
Lavamanos	Sodimac	Trebol-Manantial bone	53.5 cm. de ancho, 46 cm. de profundidad y 17.5 cm. de altura	De loza vitrificada y garantía de por vida	Servicios higiénicos	76.90	4
Lockers	Sodimac	Luoyang	38 cm. de ancho, 46 cm. de profundidad y 180 cm. de altura	Con 4 cajas de 183 x 49 cm., de metal y con la opción de fijarse a una pared	Servicios higiénicos	299.90	2
Banca para vestidor	Mercado Libre	Medesac-banco de madera	40 cm. de ancho, 110 cm. de profundidad y 45 cm. de altura	De madera sólida de 1.5 cm. de espesor y con acabado de barniz poliuretano	Servicios higiénicos	490.00	2
Escritorio+sillas de oficina	Sodimac	L Asenti	Escritorio en L: 120 cm. de ancho, 70 cm. de profundidad y 53 cm. de altura, Silla: 68 cm. de ancho, 61	Pack resistente hasta 110 kg., con mesa de 4mm. De espesor de superficie y sillas con ruedas de goma para facilitar transporte	Oficina administrativa	490.00	4

Máquinas/Equipos	Proveedor	Marca-modelo	Dimensiones	Especificaciones	Área de destino	Precio (S/.)	Cantidad
			cm. de profundidad y 93 cm. de altura				
Repisa de dos cajones	Promart homecenter	Prat-k-Nicho	56 cm. de ancho, 20 cm. de profundidad y 28 cm. de altura	Repisa de dos cubos con espesor de 15 mm. Y capacidad de carga de 10 kg.	Cocina-Oficina administrativa	29.90	8
Mesa de reunión	Mercado Libre	Prams EIRL	200 cm. de ancho, 110 cm. de profundidad y 75 cm. de altura	De melamine de 36 mm. de espesor, resistente a golpes y garantía de 5 años	Oficina administrativa	999.00	1



ANEXO N°7. Requerimientos del Proceso

Porcentajes de insumos por bebida, sándwich o postres

BEBIDAS	Porcentaje en base a bebidas	Unidad
Jugo de papaya		
Papaya	0.25	kg.
Azúcar	0.02	kg.
Jugo de piña		
Piña	0.25	kg.
Azúcar	0.02	kg.
Jugo de naranja		
Naranja	0.4	kg.
Jugo de fresa c/ leche		
Fresa	0.25	kg.
Leche	0.15	litros
Azúcar	0.02	kg.
Jugo surtido		
Papaya	0.15	kg.
Piña	0.15	kg.
Fresa	0.15	kg.
Betarraga	0.15	kg.
Azúcar	0.02	kg.
Jugo especial		
Papaya	0.25	kg.
Plátano	0.18	kg.
Huevo	0.125	kg.
Leche	0.2	litros
Algarrobina	0.01	litros
Canela en polvo	0.1	sobre
Vainilla	0.005	litros
Azúcar	0.02	kg.
Café		
Café molido	0.02	kg.
Azúcar	0.03	kg.
Manzanilla		
Manzanilla filtrante	0.01	caja
Azúcar	0.02	kg.
Té		
Té filtrante	0.01	caja
Azúcar	0.02	kg.
Anís		
Anís filtrante	0.01	caja

BEBIDAS	Porcentaje en base a bebidas	Unidad
Azúcar	0.02	kg.
Emoliente		
Linaza	0.0075	kg.
Limón	0.1	kg.
Cebada tostada	0.035	kg.
Piña	0.12	kg.
Azúcar	0.02	kg.
Maca		
Maca	0.015	kg.
Avena	0.1	kg.
Clavo de olor	0.015	sobre de 10 gr.
Canela en polvo	0.1	sobre
Azúcar	0.02	kg.
Quinua		
Quinua	0.035	kg.
Piña	0.18	kg.
Manzana de agua	0.15	kg.
Membrillo	0.15	kg.
Clavo de olor	0.015	sobre de 10 gr.
Canela en polvo	0.1	sobre
Azúcar	0.02	kg.
Limonada		
Limón	0.15	kg.
Azúcar	0.02	kg.
Chicha morada	48%	
Maíz morado	0.15	kg.
Piña	0.12	kg.
Limón	0.1	kg.
Clavo de olor	0.015	sobre de 10 gr.
Manzana de agua	0.15	kg.
Azúcar	0.02	kg.
Camu Camu		
Camu camu	0.15	kg.
Azúcar	0.03	kg.
Maracuyá		
Maracuyá	0.15	kg.
Azúcar	0.02	kg.
SÁNDWICHES		
Pan con pollo		
Pechuga de pollo	0.15	kg.
Mayonesa	0.1	Sobre de 200 gr.
Lechuga	0.1	und.
Apio	0.15	und.

BEBIDAS	Porcentaje en base a bebidas	Unidad
Tomate	0.025	kg.
Sal	0.025	kg.
Pimienta	0.25	Sobre de 10 gr.
Pan con pavo		
Pechuga de pavo	0.15	kg
Lechuga	0.1	und.
Cebolla	0.08	kg.
Tomate	0.05	kg.
Pan francés	1	und.
Sal	0.025	kg.
Pimienta	0.25	Sobre de 10 gr.
Pan con lomo al jugo		
Lomo fino	0.15	kg.
Cebolla	0.08	kg.
Tomate	0.08	kg.
Ajo molido	0.005	kg.
Salsa de soya	0.01	litros
Pan francés	1	und.
Sal	0.025	kg.
Pimienta	0.25	Sobre de 10 gr.
Pan con chicharrón		
Panceta de cerdo	0.2	kg.
Ajo molido	0.005	kg.
Sillao	0.01	litros
Cebolla	0.1	kg.
Achiote	0.005	kg.
Sazonador	0.15	Sobre de 27 gr.
Pan francés	1	und.
Sal	0.035	kg.
Pimienta	0.25	Sobre de 10 gr.
Pan con jamón y queso		
Jamón inglés	0.05	kg.
Queso edam	0.05	kg.
Croissant	1	und.
Pan con hotdog		
Pan y hot dog	1.5	und.
Papas al hilo	0.18	Bolsa de 150 gr.
Mayonesa	0.1	Sobre de 200 gr.
Pan con salchicha huachana		
Salchicha de huacho	0.25	kg.
Huevo	0.125	kg.
Aceite vegetal	0.05	Botella de 1 litro

BEBIDAS	Porcentaje en base a bebidas	Unidad
Pan francés	1	und.
Pan con queso fresco		
Queso suizo	0.1	kg.
Pan francés	1	und.
Pan con palta		
Palta	0.2	kg.
Pan francés	1	und.
Sal	0.035	kg.
Pan con tortilla		
Huevo	0.15	kg.
Jamón inglés	0.1	kg.
Pan francés	1	und.
Sal	0.025	kg.
Pimienta	0.25	Sobre de 10 gr.
POSTRES	Porcentaje en base a postres	
Ensalada de frutas	28.10%	
Sandía	0.1	kg.
Melón	0.1	kg.
Piña	0.1	kg.
Fresa	0.1	kg.
Plátano	0.1	kg.
Arándanos azules	0.05	kg.
Yogurt	0.05	Botella de 1 litro
Algarrobina	0.01	kg.
Empanadas rellenas con ají de gallina	9.02%	
Pechuga de pollo	0.1	kg.
Ají amarillo	0.05	kg.
Aceite vegetal	0.05	Botella de 1 litro
Vinagre blanco	0.05	Botella de 1 litro
Pan de molde	0.125	Pack de 900 gr
Leche	0.1	litros
Ajo molido	0.005	kg.
Pecanas	0.05	kg.
Harina	0.2	kg.
Huevo	0.2	kg.
Mantequilla	0.05	kg.
Sal	0.05	kg.
Empanadas rellenas con lomo saltado		
Polvo para hornear	0.07	frasco de 220 gr.
Mantequilla	0.05	kg.
Lomo fino	0.1	kg.
Harina	0.2	kg.
Cebolla	0.05	kg.

BEBIDAS	Porcentaje en base a bebidas	Unidad
Huevo	0.2	kg.
Tomate	0.05	kg.
Ajo molido	0.005	kg.
Ají amarillo	0.05	kg.
Sal	0.05	kg.
Pimienta	0.25	Sobre de 10 gr.
Humitas dulces		
Choclo	1	unid
Pasas	0.02	kg.
Leche	0.15	litros
Azúcar	0.015	kg.
Mantequilla	0.05	kg.
Canela en polvo	0.15	sobre
Sal	0.05	kg.
Tamales		
Choclo	1.5	unid
Pechuga de pollo	0.1	kg.
Ajo molido	0.01	kg.
Manteca	0.05	kg.
Aceitunas	0.005	kg.
Cebolla	0.05	kg.
Sal	0.05	kg.
Pimienta	0.25	Sobre de 10 gr.
Mazamorra morada	10.73%	
Maíz morado	0.15	kg.
Limón	0.1	kg.
Harina de chuño	0.1	kg.
Canela en polvo	0.1	sobre
Clavo de olor	0.025	sobre de 10 gr.
Piña	0.1	kg.
Azúcar	0.015	kg.
Arroz con leche		
Vainilla	0.005	litros
Arroz	0.15	kg.
Leche	0.1	litros
Canela en polvo	0.3	sobre
Clavo de olor	0.025	sobre de 10 gr.
Azúcar	0.015	kg.
Picarones		
Camote amarillo	0.1	kg.
Zapallo	0.1	kg.
Canela en polvo	0.3	sobre
Clavo de olor	0.025	sobre de 10 gr.

BEBIDAS	Porcentaje en base a bebidas	Unidad
Harina	0.2	kg.
Levadura	0.05	kg.
Azúcar	0.02	kg.
Aceite vegetal	0.05	Botella de 1 litro

Insumos

Insumo	Unidad	Monto a invertir por año				
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Aceite vegetal	botella de 1 litro	2 110	3 003	3 433	3 906	4 137
Aceitunas	kg.	71	103	117	132	142
Achiote	kg.	1 586	2 256	2 561	2 927	3 110
Ají amarillo	kg.	2 636	3 759	4 294	4 889	5 173
Ajo molido	kg.	2 397	3 421	3 915	4 446	4 702
Algarrobina	botella de 1 litro	2 646	3 766	4 307	4 905	5 195
Anís filtrante	caja de 100 unid	178	249	285	327	342
Apio	unidad	780	1 111	1 270	1 445	1 530
Arándanos azules	kg.	14 357	20 456	23 353	26 605	28 155
Arroz	kg.	2 104	2 999	3 428	3 900	4 131
Avena	kg.	2 407	3 431	3 919	4 464	4 724
Azúcar	kg.	1 963	2 797	3 198	3 641	3 855
Betarraga	kg.	2 561	3 650	4 169	4 746	5 023
Café molido	kg.	697	996	1 138	1 295	1 366
Camote amarillo	kg.	526	750	857	976	1 033
Camu camu	kg.	961	1 370	1 565	1 779	1 885
Canela en polvo	sobre de 10 gr.	4 519	6 441	7 362	8 381	8 874
Cebada tostada	kg.	1 163	1 655	1 890	2 147	2 281
Cebolla	kg.	3 160	4 504	5 148	5 860	6 204
Choclo	unidad	15 190	21 652	24 745	28 170	29 827
Clavo de olor	sobre de 10 gr.	669	954	1 090	1 241	1 314
Croissant	unidad	4 326	6 167	7 048	8 023	8 495
Fresa	kg.	10 607	15 120	17 279	19 668	20 827
Harina	kg.	4 993	7 117	8 134	9 260	9 805
Harina de chuño	kg.	1 533	2 188	2 501	2 846	3 013
Huevo	kg.	9 929	14 152	16 173	18 410	19 495
Jamón inglés	kg.	14 637	20 857	23 846	27 139	28 755
Leche	botella de 1 litro	5 758	8 208	9 379	10 678	11 305
Lechuga	unidad	519	740	846	964	1 020
Levadura	kg.	2 635	3 757	4 293	4 879	5 172
Limón	kg.	4 781	6 818	7 790	8 867	9 392
Linaza	kg.	269	374	432	491	514

Insumo	Unidad	Monto a invertir por año				
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Lomo fino	kg.	14 210	20 260	23 150	26 358	27 907
Maca	kg.	503	716	816	928	984
Maíz morado	kg.	1 397	1 991	2 276	2 590	2 743
Manteca	kg.	1 626	2 317	2 643	3 009	3 188
Mantequilla	kg.	15 196	21 676	24 750	28 181	29 832
Manzana de agua	kg.	2 903	4 135	4 724	5 379	5 696
Manzanilla filtrante	caja de 100 unid	178	249	285	327	342
Maracuyá	kg.	549	783	894	1 016	1 077
Mayonesa	sobre de 200 gr.	2 201	3 136	3 585	4 081	4 320
Melón	kg.	3 213	4 579	5 231	5 957	6 307
Membrillo	kg.	1 805	2 574	2 940	3 346	3 545
Naranja	kg.	877	1 250	1 429	1 627	1 722
Palta	kg.	1 107	1 579	1 804	2 053	2 174
Pan de molde	Empaque de 900 gr.	4 058	5 782	6 603	7 514	7 961
Pan francés	unidad	1 420	2 025	2 314	2 634	2 789
Pan y hot dog	unidad	8 111	11 563	13 214	15 042	15 928
Panceta de cerdo	kg.	10 907	15 550	17 770	20 235	21 420
Papas al hilo	bolsa de 150 gr.	2 273	3 237	3 700	4 212	4 461
Papaya	kg.	2 850	4 062	4 642	5 284	5 595
Pasas	kg.	1 626	2 317	2 643	3 009	3 192
Pecanas	kg.	8 843	12 601	14 370	16 360	17 332
Pechuga de pavo	kg.	8 576	12 221	13 965	15 899	16 827
Pechuga de pollo	kg.	13 513	19 258	22 005	25 055	26 524
Pimienta	sobre de 10 gr.	8 786	12 524	14 313	16 294	17 252
Piña golden	kg.	9 201	13 115	14 987	17 063	18 067
Plátano	kg.	7 135	10 168	11 622	13 233	14 010
Polvo para hornear	frasco de 220 gr.	1 702	2 427	2 775	3 159	3 342
Queso edam	kg.	4 523	6 429	7 344	8 360	8 868
Queso suizo	kg.	5 544	7 904	9 020	10 264	10 868
Quinua	kg.	1 057	1 504	1 718	1 952	2 074
Sal	kg.	3 133	4 464	5 103	5 808	6 149
Salchicha de huacho	kg.	7 663	10 921	12 484	14 212	15 050
Salsa de soya	botella de 1 litro	317	445	512	579	616
Sandía	kg.	1 148	1 635	1 868	2 127	2 252
Sazonador	sobre de 27 gr.	390	555	635	723	765
Sillao	botella de 1 litro	317	445	512	579	616
Té filtrante	caja de 100 unid	178	249	285	327	342
Tomate	kg.	3 529	5 027	5 745	6 542	6 927
Vainilla	botella de 1 litro	518	732	839	961	1 006

Insumo	Unidad	Monto a invertir por año				
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Vinagre blanco	botella de 1 litro	1 016	1 448	1 652	1 880	1 992
Yogurt	botella de 1 litro	2 010	2 864	3 269	3 725	3 942
Zapallo	kg.	657	938	1 072	1 220	1 291
Total		S/ 289,434	S/ 412,476	S/ 471,276	S/ 536,511	S/ 568,093

Material Indirecto

Concepto	Unidad	Costo unitario (S/.)	Monto a invertir por año (S/.)				
			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sachet de stevia	Caja de 100 unidades	30.00	602	858	1 463	1 730	1 883
Miel	Frasco de 1 kg.	40.00	803	1 145	1 951	2 307	2 511
Sachet de mayonesa	Caja de 100 unidades	25.00	502	715	1 219	1 442	1 570
Sachet de mostaza	Caja de 100 unidades	25.00	502	715	1 219	1 442	1 570
Sachet de ketchup	Caja de 100 unidades	25.00	502	715	1 219	1 442	1 570
Sachet de Tarí	Caja de 100 unidades	30.00	602	858	1 463	1 730	1 883
			S/ 3,513	S/ 5,008	S/ 8,534	S/ 10,092	S/ 10,987

	Concepto	Unidad	Costo unitario (S/.)	Monto a invertir por año (S/.)				
				Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Delivery	Envase para sándwiches	100 unidades	45.00	3 400	4 846	8 258	9 766	10 631
	Vasos descartables para bebidas frías	100 unidades	30.00	2 266	3 231	5 505	6 511	7 088
	Vasos descartables para bebidas calientes	100 unidades	25.00	1 889	2 692	4 588	5 426	5 906
	Papel parafinado	100 unidades	17.00	1 284	1 831	3 120	3 689	4 016
	Bolsas de papel kraft mediana	100 unidades	25.00	1 889	2 692	4 588	5 426	5 906
Atención al cliente	Bolsas de papel kraft grandes	100 unidades	45.00	3 400	4 846	8 258	9 766	10 631
	Individuales de papel	100 unidades	60.00	20 762	29 595	50 432	59 643	64 928
Limpieza y cocina	Servilletas	1000 unidades	20.00	1 767	2 518	4 291	5 075	5 525
	Lejía	Botella de 5 litros	10.00	370	530	910	1 080	1 180
	Desinfectante	botella de 4 litros	20.00	1 100	1 580	2 700	3 200	3 500
	Paños absorbentes	Paquete de 8 unidades	15.50	1 488	2 124	3 627	4 294	4 681
	Lavavajilla	Unidad de 900 gr.	6.00	384	552	942	1 116	1 218
	Jabón de lavar ropa	Paquete de 2 unidades c	3.50	336	336	336	336	336
	Jabón de manos	Paquete de 4 unidades c	6.50	624	891	1 521	1 801	1 963
	Papel higiénico	Paquete de 40 unidades	20.00	780	1 120	1 920	2 280	2 500
	Papel toalla	Paquete de 3 unidades	14.50	1 392	1 392	1 392	1 392	1 392
	Balde+mopa+escurridor	Unidad	25.00	50	50	50	50	50
	Bolsas de basura (15 litros)	Paquete de 10 unidades	1.50	56	56	56	56	56
	Bolsas de basura (50 litros)	Paquete de 10 unidades	5.00	365	365	365	365	365
	Dispensador de gel antibacterial	Unidad	20.00	80	80	80	80	80
	Dispensador de papel higiénico	Unidad	70.00	350	350	350	350	350
	Dispensador de papel toalla	Unidad	120.00	120	120	120	120	120
	Escoba+recogedor	Unidad	20.00	60	60	60	60	60
	Fibras verdes (lavavajillas)	Paquete de 3 unidades	6.50	208	299	514	611	670
	Fluorescentes	Unidad	20.00	240	240	240	240	240
	Carteles de señalización	Unidad	2.00	40	40	40	40	40
	Gel antibacterial	Botella de 1 litro	15.00	1 440	1 440	1 440	1 440	1 440
	Gautes de cocina	Caja de 100 unidades	35.00	1 295	1 295	1 295	1 295	1 295
	Cofias	Caja de 100 unidades	30.00	750	750	750	750	750
	Tapabocas	Caja de 100 unidades	38.00	722	722	722	722	722
	Uniforme personal cocina	Unidad	50.00	250	100	350	300	
	Uniforme personal de atención al cliente	Unidad	40.00	400	400	400	400	400
	Uniforme personal administrativo	Unidad	40.00	360	360	360	360	360
	Toallas amarillas	Paquete de 14 unidades	15.00	720	720	720	720	720
	Sacagrasa	Botella de 5 litros	22.50	270	270	270	270	270
	Hisopo para baño	Unidad	15.00	60	60	60	60	60
	Ácido muriático	Botella de 1 litro	8.50	102	102	102	102	102
	Trapeador	Unidad	3.50	168	168	168	168	168
	Secadores para cocina	Paquete de 4 unidades	2.50	60	60	60	60	60
	Oficina	Tarjetero de metal	Unidad	25.00	25	25	25	25
Tijeras		Unidad	2.00	4	4	4	4	4
Portalapiceros		Unidad	8.00	16	16	16	16	16
Perforador		Unidad	10.00	10	10	10	10	10
Engrapador		Unidad	10.00	10	10	10	10	10
Grapas		Millar de unidades	1.00	5	5	5	5	5
Clips		Millar de unidades	3.00	15	15	15	15	15
Hojas bond A4		Millar de unidades	9.50	114	114	114	114	114
Lapiceros		Unidad	0.70	168	168	168	168	168
Corrector líquido		Unidad	2.00	8	8	8	8	8
Notas adhesivas		1/2 millar de unidades	8.40	202	202	202	202	202
Resaltadores		Unidad	2.00	12	12	12	12	12
Sellos		Unidad	8.00	48	48	48	48	48
Fechador		Unidad	6.00	18	18	18	18	18
Tampón azul		Unidad	3.60	11	11	11	11	11
Botiquín lleno		Unidad	85.00	170	170	340	340	340
Total				S/ 52,130	S/ 69,717	S/ 111,964	S/ 130,423	S/ 140,784

Cantidad total requerida más el stock de seguridad

Insumo	Unidad	Cantidad necesaria por año + SS				
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Aceite vegetal	botella de 1 litro	603	858	1 463	1 729	1 882
Aceitunas	kg.	20	29	50	59	64
Achiote	kg.	26	38	64	75	81
AjÍ amarillo	kg.	406	578	984	1 164	1 267
Ajo molido	kg.	133	190	323	382	417
Algarrobina	botella de 1 litro	139	198	338	399	435
Anís filtrante	caja de 100 unid	25	36	61	71	77
Apio	unidad	780	1 111	1 893	2 238	2 436
Arándanos azules	kg.	574	818	1 394	1 648	1 794
Arroz	kg.	658	937	1 597	1 888	2 055
Avena	kg.	301	429	731	864	940
Azúcar	kg.	1 091	1 554	2 649	3 133	3 410
Betarraga	kg.	366	521	887	1 050	1 142
Café molido	kg.	50	71	121	142	154
Camote amarillo	kg.	438	625	1 064	1 258	1 370
Camu camu	kg.	274	391	666	788	857
Canela en polvo	sobre de 10 gr.	4 519	6 441	10 977	12 981	14 132
Cebada tostada	kg.	106	150	256	303	329
Cebolla	kg.	1 755	2 502	4 264	5 043	5 490
Choclo	unidad	10 127	14 434	24 598	29 089	31 667
Clavo de olor	sobre de 10 gr.	446	636	1 085	1 282	1 396
Croissant	unidad	3 605	5 139	8 757	10 356	11 274
Fresa	kg.	2 121	3 024	5 152	6 093	6 632
Harina	kg.	2 496	3 559	6 064	7 171	7 807
Harina de chuño	kg.	438	625	1 064	1 258	1 370
Huevo	kg.	2 837	4 043	6 890	8 149	8 870
Jamón inglés	kg.	488	695	1 185	1 402	1 526
Leche	botella de 1 litro	2 303	3 283	5 594	6 616	7 202
Lechuga	unidad	1 039	1 481	2 524	2 984	3 249
Levadura	kg.	220	313	533	629	685
Limón	kg.	1 195	1 705	2 904	3 435	3 738
Linaza	kg.	23	33	55	65	71
Lomo fino	kg.	1 184	1 688	2 877	3 402	3 703
Maca	kg.	46	65	110	130	141
Maíz morado	kg.	931	1 327	2 262	2 675	2 912
Manteca	kg.	203	290	492	582	634
Mantequilla	kg.	608	867	1 476	1 746	1 901
Manzana de agua	kg.	726	1 034	1 761	2 083	2 268
Manzanilla filtrante	caja de 100 unid	25	36	61	71	77
Maracuyá	kg.	274	391	666	788	857
Mayonesa	sobre de 200 gr.	880	1 254	2 138	2 528	2 751
Melón	kg.	1 148	1 635	2 786	3 295	3 587
Membrillo	kg.	451	643	1 096	1 296	1 411
Naranja	kg.	975	1 388	2 366	2 798	3 046
Palta	kg.	615	877	1 494	1 767	1 923
Pan de molde	Empaque de 900 gr.	507	723	1 230	1 455	1 584
Pan francés	unidad	28 407	40 494	69 004	81 607	88 838
Pan y hot dog	unidad	5 407	7 709	13 135	15 534	16 910
Panceta de cerdo	kg.	1 039	1 481	2 524	2 984	3 249
Papas al hilo	bolsa de 150 gr.	650	925	1 576	1 864	2 030
Papaya	kg.	1 584	2 256	3 845	4 548	4 950
Pasas	kg.	81	116	197	233	254
Pecanas	kg.	203	290	492	582	634
Pechuga de pavo	kg.	780	1 111	1 893	2 238	2 436
Pechuga de pollo	kg.	1 590	2 266	3 860	4 566	4 969
Pimienta	sobre de 10 gr.	7 987	11 385	19 402	22 944	24 978
Piña golden	kg.	3 681	5 246	8 940	10 572	11 508
Plátano	kg.	1 586	2 260	3 850	4 554	4 957
Polvo para hornear	frasco de 220 gr.	284	405	689	815	887
Queso edam	kg.	181	257	438	518	564
Queso suizo	kg.	308	439	747	883	962
Quinoa	kg.	106	150	256	303	329
Sal	kg.	1 566	2 232	3 804	4 499	4 897
Salchicha de huacho	kg.	902	1 285	2 189	2 590	2 819
Salsa de soya	botella de 1 litro	53	74	127	149	163
Sandía	kg.	1 148	1 635	2 786	3 295	3 587
Sazonador	sobre de 27 gr.	780	1 111	1 893	2 238	2 436
Sillao	botella de 1 litro	53	74	127	149	163
Té filtrante	caja de 100 unid	25	36	61	71	77
Tomate	kg.	1 008	1 436	2 448	2 895	3 151
Vainilla	botella de 1 litro	35	49	83	99	107
Vinagre blanco	botella de 1 litro	203	290	492	582	634
Yogurt	botella de 1 litro	574	818	1 394	1 648	1 794
Zapallo	kg.	438	625	1 064	1 258	1 370
Total		108 834	155 124	264 316	312 579	340 273

Servicio de agua

Elemento	Consumo promedio de agua (m3/día)	Cantidad de horas dentro de cafetería	Consumo relativo por día (m3/día)	Cantidad de personas por día				
				Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Clientes	0.13	1	0.01	90	129	219	259	282
Personal administrativo	0.13	9	0.05	9	9	9	9	9
Personal de atención al cliente	0.13	9	0.05	5	6	15	16	17
Personal de cocina	0.13	9	0.05	5	7	14	20	20
Caja y limpieza	0.3	9	0.11	3	3	7	7	7

Elemento	Cantidad de m3 de agua consumidos por año				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Clientes	179	254	434	513	558
Personal administrativo	160	160	160	160	160
Personal de atención al cliente	89	107	267	285	302
Personal de cocina	89	125	249	356	356
Caja y limpieza	123	123	287	287	287
Total	640	769	1 397	1 601	1 664

Elemento	Montos de agua consumidos por año (S./)				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Clientes	421	601	1 023	1 210	1 317
Personal administrativo	378	378	378	378	378
Personal de atención al cliente	210	252	630	672	714
Personal de cocina	210	294	588	840	840
Caja y limpieza	291	291	678	678	678
Total	S/ 1,510	S/ 1,815	S/ 3,297	S/ 3,778	S/ 3,927

Servicio de gas

Elemento	Cantidad	Cantidad de KC/h	Cantidad de KJ/h	Horas anuales	GJ/mes
Cocina industrial	4	77 387	323 476	730	19.68

Elemento	GJ/mes	Cantidad de sm3/mes				
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cocina industrial	19.68	494	494	494	494	494
Total por año		5 933	5 933	5 933	5 933	5 933
Total a pagar por año		S/ 4,257	S/ 4,257	S/ 4,257	S/ 4,257	S/ 4,257

Servicio de electricidad

Equipo	Potencia (W)	Horas de uso al día	Cantidad de KWh	Cantidad Inicial	Cantidad a partir del Año 3	Total de KWh	Total de KWh final
Refrigeradora industrial	350	24	8.4	2	4	16.8	33.6
Congeladora	450	24	10.8	1	3	10.8	32.4
Balanza	50	2	0.1	1	3	0.1	0.3
Campana de extracción	350	2	0.7	2	4	1.4	2.8
Exhibidores	250	24	6	2	4	12.0	24.0
Grill eléctrico	1000	2	2	2	4	4.0	8.0
Picadora	750	0.5	0.375	2	4	0.8	1.5
Horno Microondas	1000	0.5	0.5	2	4	1.0	2.0
Tostadora eléctrica	1000	0.5	0.5	1	3	0.5	1.5
Licuadora	600	3	1.8	2	4	3.6	7.2
Batidora	600	3	1.8	1	3	1.8	5.4
Lavavajillas	1500	1	1.5	2	4	3.0	6.0
Aire acondicionado	1100	4	4.4	1	3	4.4	13.2
Televisor	150	9	1.35	1	3	1.4	4.1
Caja registradora	150	9	1.35	1	3	1.4	4.1
Equipo de POS	80	9	0.72	1	3	0.7	2.2
Cafetera	800	5	4	1	3	4.0	12.0
Detector de billetes falsos	15	1	0.015	1	3	0.015	0.045
Tablets	15	9	0.135	6	10	0.8	1.4
Lustradora	840	2	1.68	1	3	1.7	5.0
Aspiradora	800	2	1.6	1	3	1.6	4.8
Laptop	100	9	0.9	2	4	1.8	3.6
Computadora de escritorio	150	9	1.35	3	5	4.1	6.8
Impresora multifuncional	100	1	0.1	2	4	0.2	0.4
Sistema de alarma	200	12	2.4	1	3	2.4	7.2
Teléfono fijo	25	24	0.6	3	5	1.8	3.0
Celular corporativo	10	9	0.09	2	4	0.2	0.4
Router Wifi	20	9	0.18	2	4	0.4	0.7
Fluorescentes	22	9	0.198	12	24	2.4	4.8

Equipo	Potencia (W)	Consumo total de KWh por año				
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Refrigeradora industrial	350	6 132	6 132	12 264	12 264	12 264
Congeladora	450	3 942	3 942	11 826	11 826	11 826
Balanza	50	37	38	115	121	127
Campana de extracción	350	511	511	1 022	1 022	1 022
Exhibidores	250	4 380	4 380	8 760	8 760	8 760
Grill eléctrico	1000	1 460	1 533	3 066	3 219	3 380
Picadora	750	274	287	575	604	634
Horno Microondas	1000	365	383	767	805	845
Tostadora eléctrica	1000	183	192	575	604	634
Licuadora	600	1 314	1 380	2 759	2 897	3 042
Batidora	600	657	690	2 070	2 173	2 282
Lavavajillas	1500	1 095	1 095	2 190	2 190	2 190
Aire acondicionado	1100	1 606	1 606	4 818	4 818	4 818
Televisor	150	493	493	1 478	1 478	1 478
Caja registradora	150	493	493	1 478	1 478	1 478
Equipo de POS	80	263	263	788	788	788
Cafetera	800	1 460	1 460	4 380	4 380	4 380
Detector de billetes falsos	15	5	6	17	18	19
Tablets	15	296	296	493	493	493
Lustradora	840	613	613	1 840	1 840	1 840
Aspiradora	800	584	584	1 752	1 752	1 752
Laptop	100	657	657	1 314	1 314	1 314
Computadora de escritorio	150	1 478	1 478	2 464	2 464	2 464
Impresora multifuncional	100	73	77	153	161	169
Sistema de alarma	200	876	876	2 628	2 628	2 628
Teléfono fijo	25	657	657	1 095	1 095	1 095
Celular corporativo	10	66	69	138	145	152
Router Wifi	20	131	138	276	290	304
Fluorescentes	22	867	867	1 734	1 734	1 734
		30 967	31 195	72 835	73 361	73 912
		S/ 15,648	S/ 15,763	S/ 36,804	S/ 37,069	S/ 37,348

Planeamiento de producción

Bebidas	Cantidad a producir por año					Precio Unitario (S./.)	Monto de venta por año				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Jugo de papaya	2 396	3 415	5 820	6 882	7 492	7.00	16 772	23 905	40 740	48 174	52 444
Jugo de piña	2 396	3 415	5 820	6 882	7 492	7.00	16 772	23 905	40 740	48 174	52 444
Jugo de naranja	2 396	3 415	5 820	6 882	7 492	9.00	21 564	30 735	52 380	61 938	67 428
Jugo de fresa c/ leche	2 396	3 415	5 820	6 882	7 492	9.00	21 564	30 735	52 380	61 938	67 428
Jugo surtido	2 396	3 415	5 820	6 882	7 492	8.00	19 168	27 320	46 560	55 056	59 936
Jugo especial	2 396	3 415	5 820	6 882	7 492	9.00	21 564	30 735	52 380	61 938	67 428
Café	2 430	3 463	5 901	6 979	7 597	6.50	15 795	22 510	38 357	45 364	49 381
Manzanilla	2 430	3 463	5 901	6 979	7 597	6.00	14 580	20 778	35 406	41 874	45 582
Té	2 430	3 463	5 901	6 979	7 597	6.00	14 580	20 778	35 406	41 874	45 582
Anís	2 430	3 463	5 901	6 979	7 597	6.00	14 580	20 778	35 406	41 874	45 582
Emoliente	2 958	4 217	7 185	8 497	9 250	8.00	23 664	33 736	57 480	67 976	74 000
Maca	2 958	4 217	7 185	8 497	9 250	8.00	23 664	33 736	57 480	67 976	74 000
Quinua	2 958	4 217	7 185	8 497	9 250	9.00	26 622	37 953	64 665	76 473	83 250
Limonada	1 797	2 562	4 365	5 162	5 619	8.00	14 376	20 496	34 920	41 296	44 952
Chicha morada	1 797	2 562	4 365	5 162	5 619	8.00	14 376	20 496	34 920	41 296	44 952
Camu Camu	1 797	2 562	4 365	5 162	5 619	9.00	16 173	23 058	39 285	46 458	50 571
Maracuyá	1 797	2 562	4 365	5 162	5 619	9.00	16 173	23 058	39 285	46 458	50 571
Total							S/ 347,961	S/ 495,991	S/ 845,175	S/ 999,481	S/ 1,088,032

Sándwiches	Cantidad a producir por año					Precio Unitario (S./.)	Monto de venta por año				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pan con pollo	5 110	7 283	12 411	14 678	15 978	8.00	40 880	58 264	99 288	117 424	127 824
Pan con pavo	5 110	7 283	12 411	14 678	15 978	9.50	48 545	69 189	117 905	139 441	151 791
Pan con lomo al jugo	5 110	7 283	12 411	14 678	15 978	9.50	48 545	69 189	117 905	139 441	151 791
Pan con chicharrón	5 110	7 283	12 411	14 678	15 978	10.00	51 100	72 830	124 110	146 780	159 780
Pan con jamón y queso	3 547	5 056	8 615	10 189	11 092	7.50	26 603	37 920	64 613	76 418	83 190
Pan con hotdog	3 547	5 056	8 615	10 189	11 092	8.50	30 150	42 976	73 228	86 607	94 282
Pan con salchicha huachana	3 547	5 056	8 615	10 189	11 092	10.00	35 470	50 560	86 150	101 890	110 920
Pan con queso fresco	3 025	4 312	7 348	8 689	9 459	6.00	18 150	25 872	44 088	52 134	56 754
Pan con palta	3 025	4 312	7 348	8 689	9 459	7.50	22 688	32 340	55 110	65 168	70 943
Pan con tortilla	3 025	4 312	7 348	8 689	9 459	8.00	24 200	34 496	58 784	69 512	75 672
Total							S/ 382,304	S/ 544,915	S/ 928,564	S/ 1,098,158	S/ 1,195,448

Postres	Cantidad a producir por año					Precio Unitario (S./.)	Monto de venta por año				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ensalada de frutas	11 283	16 083	27 406	32 411	35 283	10.00	112 830	160 830	274 060	324 110	352 830
Empanadas rellenas con ají de gallina	3 985	5 681	9 680	11 448	12 462	9.00	35 865	51 129	87 120	103 032	112 158
Empanadas rellenas con lomo saltado	3 985	5 681	9 680	11 448	12 462	9.00	35 865	51 129	87 120	103 032	112 158
Humitas dulces	3 985	5 681	9 680	11 448	12 462	7.50	29 888	42 608	72 600	85 860	93 465
Tamales	3 985	5 681	9 680	11 448	12 462	7.50	29 888	42 608	72 600	85 860	93 465
Mazamorra morada	4 310	6 143	10 469	12 380	13 477	8.00	34 480	49 144	83 752	99 040	107 816
Arroz con leche	4 310	6 143	10 469	12 380	13 477	8.00	34 480	49 144	83 752	99 040	107 816
Picarones	4 310	6 143	10 469	12 380	13 477	8.00	34 480	49 144	83 752	99 040	107 816
Total							S/ 383,749	S/ 547,015	S/ 932,141	S/ 1,102,359	S/ 1,200,026

ANEXO N°8. Distribución de Planta

Tabla de descripción de Relaciones

Tipo de relación	Color	Definición de relación	RCT
A		Absolutamente necesaria	10000
E		Especialmente necesaria	1000
I		Importante	100
O		Ordinaria, no vital	10
U		Última prioridad, no importante	0
X		Indeseable	-10000

Procedimientos del Algoritmo de Francis

8	7	6
1	1(A)	5
2	3	4

Ubicación	VPP
1,3,5,7	10000
2,4,6,8	5000

10	9	8	7
1	2(O)	1(E)	6
2	3	4	5

Ubicación	VPP
10,2	5
7,5	500
1,9,3	10
4,6,8	1000

12	11	10	9
1	2(O)	1(E)	8
2	3	3(U)	7
	4	5	6

Ubicación	VPP
1,11,3	10
10	1000
2,12	5
4,6,5	0
9	500
8	1000
7	500

12	11	10	9
1	2(X)	1(O)	4(U)
2	3	3(X)	6
	4	5	

Ubicación	VPP
Resto de casillas	0
10	10

	14	13	12
16	15	5(U)	11
1	2 (I)	1 (U)	4 (U)
2	3	3 (E)	7
	4	5	6

Ubicación	VPP
5,7	1000
4,6	500
3	1100
2,16	50
1,15	100
Resto de casillas	0

	16	15	14
2	1	5(U)	13
3	2(U)	1(U)	4(U)
4	6(O)	3(U)	9
5	6	7	8

Ubicación	VPP
4,6	10
3,5	5
Resto de casillas	0

		14	13
	16	15	5(U)
18	17	2(U)	1(X)
1	10(O)	6(U)	3(X)
2	3	4	5

Ubicación	VPP
1,3,17	10
2,4,18	5
Resto de casillas	0

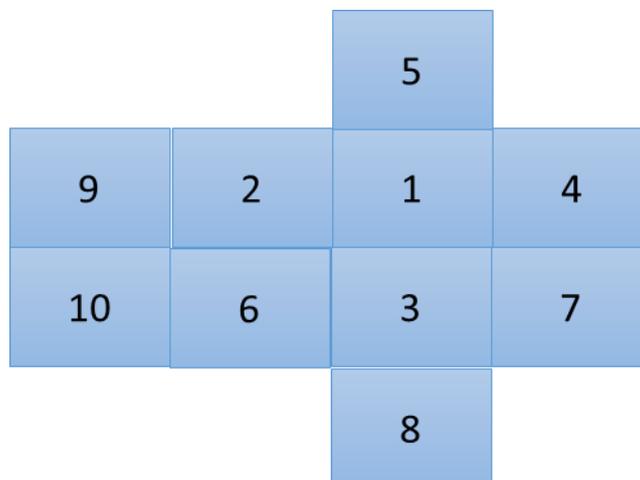
		15	14
18	17	16	5(U)
1	9(U)	2(U)	1(X)
2	10(U)	6(O)	3(I)
3	4	5	6

Ubicación	VPP
4	5
5	10
6	105
7	50
8	200
9,11	50
10,12	100
Resto de casillas	0

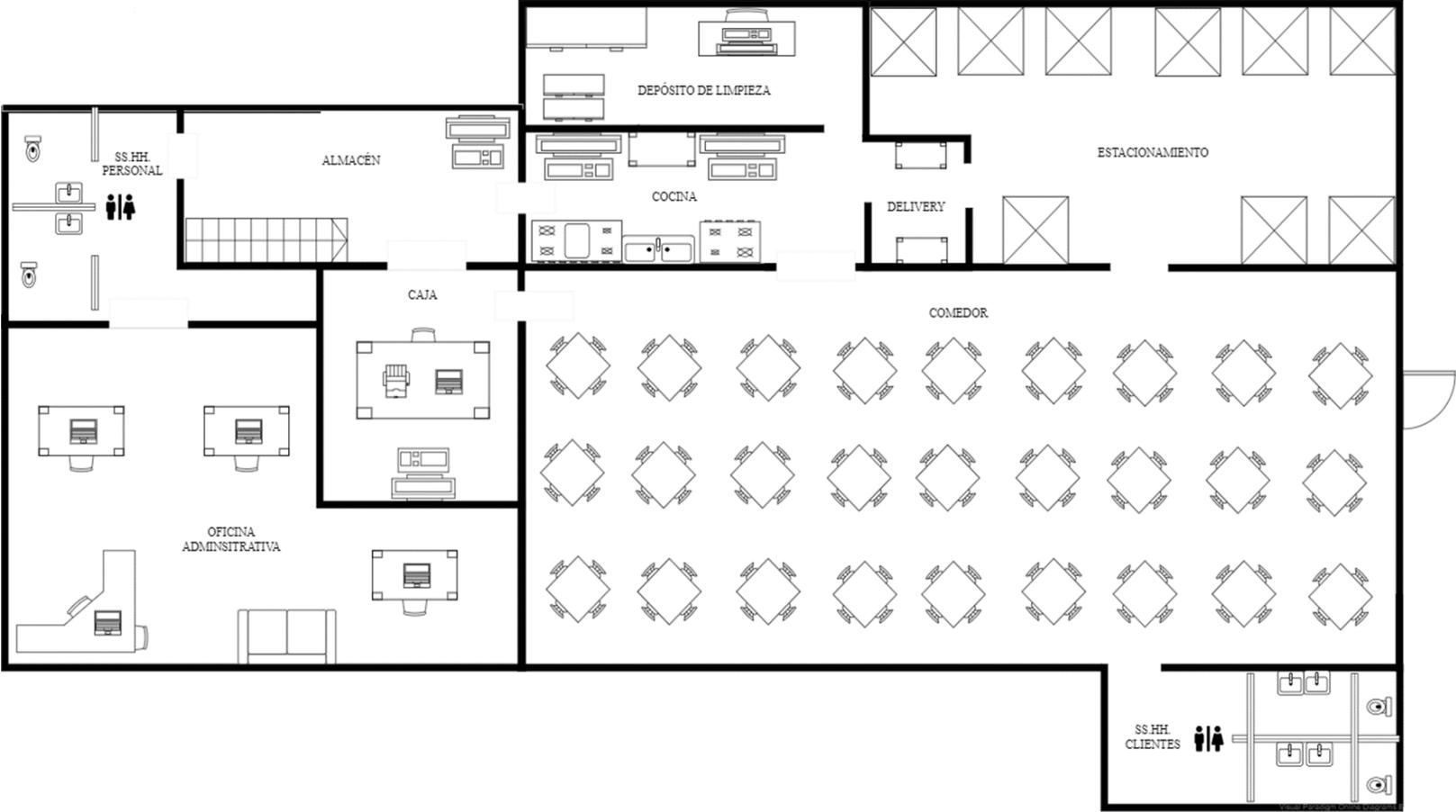
		15	14
18	17	16	5(U)
1	9(U)	2(X)	1(X)
2	10(U)	6(U)	3(E)
3	4	5	6

Ubicación	VPP
6	1000
5,7	500
Resto de casillas	0

Distribución de áreas



Layout



Layout con dimensiones

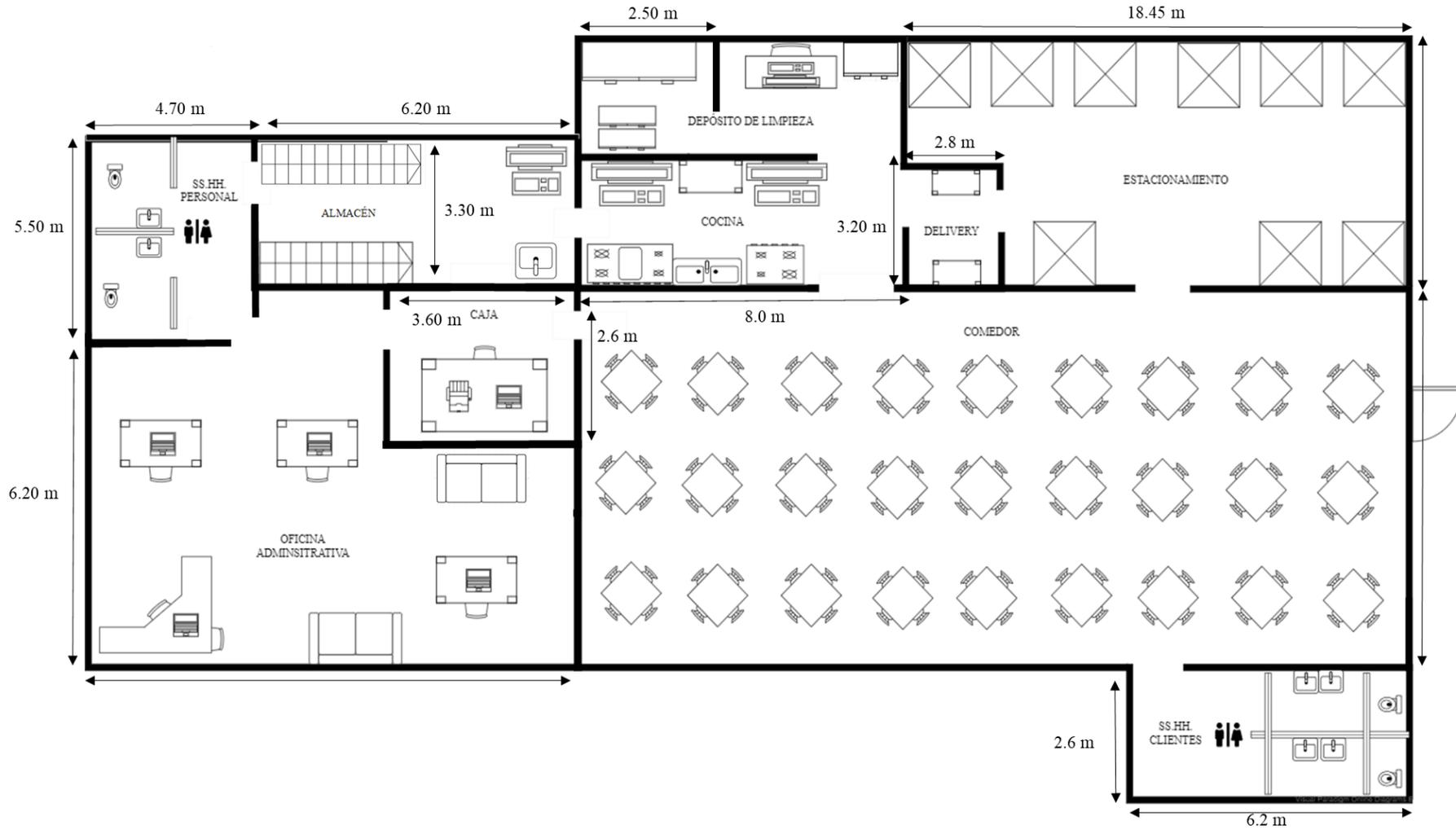


Diagrama de Recorrido



ANEXO N°9. Cálculo de áreas

Cálculo de área Cocina

Elementos fijos	n	N	Largo (m.)	Ancho(m.)	Altura(m.)	SS	SG	Área total x n	Área total x altura	SE	ST (m2)
Cocina industrial	2	1	0.68	0.8	0.94	0.544	0.544	1.088	1.023	1.040	4.257
Campana extractora	2	1	0.5	0.9	0.15	0.450	0.450	0.900	0.135	0.861	3.521
Lavadero	2	1	0.19	0.68	0.5	0.129	0.129	0.258	0.129	0.247	1.011
Refrigeradora	2	1	0.79	0.66	1.84	0.521	0.521	1.043	1.919	0.997	4.080
Congeladora	1	1	0.67	1.41	0.84	0.945	0.945	0.945	0.794	1.807	3.696
Horno microondas	2	1	0.38	0.47	0.44	0.179	0.179	0.357	0.157	0.342	1.397
Lavavajillas	2	1	0.6	0.6	0.85	0.360	0.360	0.720	0.612	0.688	2.817
Tachos de basura	1	4	0.5	1	0.7	0.500	2.000	0.500	0.350	2.390	4.890
Mesa de trabajo	2	2	1.22	0.61	0.74	0.744	1.488	1.488	1.101	2.135	8.735
Repisa de dos cajones	3	1	0.2	0.56	0.28	0.112	0.112	0.336	0.094	0.214	1.315
hm								7.636	6.314		35.719
Elementos móviles											
Cocineros	6		0.7071	0.7071	1.65	0.500		3.00	4.95	Área requerida en m2	
Ayudantes de cocina	4		0.7071	0.7071	1.65	0.500		2.00	3.30		
Contenedores móviles	1	2	0.75	1.2	1.2	0.900	1.800	0.900	1.080		
hf								5.90	9.33		
k	0.9561812										

Cálculo de área Almacén

Elementos fijos	n	N	Largo (m.)	Ancho(m.)	Altura(m.)	SS	SG	Área total x n	Área total x altura	SE	ST (m2)
Alacenas multiusos	3	4	0.4	0.43	1.8	0.172	0.69	0.516	0.929	0.822	5.047
Anaqueles	6	2	0.5	1	1.92	0.500	1.00	3.000	5.760	1.434	17.606
hm								3.516	6.689		22.653
Elementos móviles											
Asistentes de logística	2		0.7071	0.7071	1.65	0.500		1.00	1.65	Área requerida en m2	
hf								1.00	1.65		
k	0.433665										

Cálculo de área Comedor

Elementos fijos	n	N	Largo (m.)	Ancho(m.)	Altura(m.)	SS	SG	Área total x n	Área total x altura	SE	ST (m2)
Exhibidor	2	1	0.61	0.61	1.97	0.372	0.372	0.744	1.466	0.712	2.912
Televisor 50"	1	1	0.255	1.133	0.7	0.289	0.289	0.289	0.202	0.553	1.130
Sistemas de alarmas	1	1	0.4	0.4	0.35	0.160	0.160	0.160	0.056	0.306	0.626
Mesas de comedor	30	1	1.1	0.6	0.76	0.660	0.660	19.800	15.048	1.262	77.465
Sillas de comedor	120	1	0.45	0.44	0.85	0.198	0.198	23.760	20.196	0.379	92.958
Router wifi	1	1	0.03	0.168	0.09	0.005	0.005	0.005	0.000	0.010	0.020
Aire acondicionado	1	1	0.255	0.54	0.7	0.138	0.138	0.138	0.096	0.263	0.539
Tachos de basura	1	4	0.5	1	0.7	0.500	2.000	0.500	0.350	2.390	4.890
hm								45.396	37.415		180.539
Elementos móviles											
Mozos	6		0.7071	0.7071	1.65	0.500		3.00	4.95	Área requerida en m2	
hf								3.00	4.95		
k	1.000973										

Cálculo de área Delivery

Elementos fijos	n	N	Largo (m.)	Ancho(m.)	Altura(m.)	SS	SG	Área total x n	Área total x altura	SE	ST (m2)		
Teléfono fijo	2	4	0.11	0.23	0.26	0.025	0.101	0.051	0.013	0.121	0.495		
Mesa de trabajo	2	2	1.22	0.61	0.74	0.744	1.488	1.488	1.101	2.135	8.735		
Repisa de dos cajones	1	1	0.2	0.56	0.28	0.112	0.112	0.112	0.031	0.214	0.438		
hm								1.651	1.146		9.668		
Elementos móviles													
Encargado de delivery	2		0.7071	0.7071	1.65	0.500		1.00	1.65	Área requerida en m2 9.67			
hf								1.00	1.65				
k	1.188618												

Cálculo de área Depósito de Limpieza

Elementos fijos	n	N	Largo (m.)	Ancho(m.)	Altura(m.)	SS	SG	Área total x n	Área total x altura	SE	ST (m2)		
Lustradora	1	1	0.5	0.8	1.4	0.400	0.400	0.400	0.560	0.765	1.565		
Aspiradora	1	1	0.5	0.8	1.4	0.400	0.400	0.400	0.560	0.765	1.565		
Alacenas multiusos	1	4	0.4	0.43	1.8	0.172	0.688	0.172	0.310	0.822	1.682		
Carrito de limpieza	2	1	0.5	0.4	0.6	0.200	0.200	0.400	0.240	0.382	1.565		
hm								1.372	1.670		6.377		
Elementos móviles													
Personal de limpieza	2		0.7071	0.7071	1.65	0.500		1.00	1.65	Área requerida en m2 6.38			
hf								1.00	1.65				
k	0.6779468												

Cálculo de área Caja

Elementos fijos	n	N	Largo (m.)	Ancho(m.)	Altura(m.)	SS	SG	Área total x n	Área total x altura	SE	ST (m2)		
Tachos de basura	1	4	0.5	1	0.7	0.500	2.000	0.500	0.350	2.390	4.890		
Mesa de trabajo	1	2	1.22	0.61	0.74	0.744	1.488	0.744	0.551	2.135	4.367		
Caja registradora	1	1	0.02	0.05	0.04	0.001	0.001	0.001	0.000	0.002	0.004		
hm								1.245	0.901		9.262		
Elementos móviles													
Cajero	1		0.7071	0.7071	1.65	0.500		0.50	0.82	Área requerida en m2 9.26			
hf								0.50	0.82				
k	1.1404855												

Cálculo de área SS.HH. Clientes

Elementos fijos	n	N	Largo (m.)	Ancho(m.)	Altura(m.)	SS	SG	Área total x n	Área total x altura	SE	ST (m2)		
Lavamanos	2	1	0.62	0.55	0.7	0.341	0.341	0.682	0.477	0.652	2.668		
Tachos de basura	2	4	0.5	1	0.7	0.500	2.000	1.000	0.700	2.390	9.781		
Urinaros	2	2	0.31	0.315	0.48	0.098	0.195	0.195	0.094	0.280	1.146		
Sanitarios	2	1	0.7	0.5	0.366	0.350	0.350	0.700	0.256	0.669	2.739		
hm								2.577	1.527		16.334		
Elementos móviles													
Clientes	6		0.7071	0.7071	1.65	0.500		3.00	4.95	Área requerida en m2 16.33			
hf								3.00	4.95				
k	1.3921373												

Cálculo de área SS.HH. Personal

Elementos fijos	n	N	Largo (m.)	Ancho(m.)	Altura(m.)	SS	SG	Área total x n	Área total x altura	SE	ST (m2)	
Lockers	2	1	0.46	0.38	1.8	0.175	0.175	0.350	0.629	0.334	1.368	
Banca para vestidor	2	4	1.1	0.4	0.45	0.440	1.760	0.880	0.396	2.104	8.607	
Lavamanos	2	1	0.62	0.55	0.7	0.341	0.341	0.682	0.477	0.652	2.668	
Tachos de basura	2	4	0.5	1	0.7	0.500	2.000	1.000	0.700	2.390	9.781	
Urinarios	2	2	0.31	0.315	0.48	0.098	0.195	0.195	0.094	0.280	1.146	
Sanitarios	2	1	0.7	0.5	0.366	0.350	0.350	0.700	0.256	0.669	2.739	
hm								3.807	2.553		26.309	
Elementos móviles												
Personal	31		0.7071	0.7071	1.65	0.500		15.50	25.57	Área requerida en m2 26.31		
hf								15.50	25.57			
k	1.230378											

Cálculo de área Oficina Administrativa

Elementos fijos	n	N	Largo (m.)	Ancho(m.)	Altura(m.)	SS	SG	Área total x n	Área total x altura	SE	ST (m2)	
Mesa de reunión	1	2	1.1	2	0.75	2.200	4.400	2.200	1.650	6.311	12.911	
Escritorio de oficina	4	1	0.7	1.2	0.53	0.840	0.840	3.360	1.781	1.606	13.146	
Silla de oficina	4	1	0.61	0.68	0.93	0.415	0.415	1.659	1.543	0.793	6.491	
Router Wifi	1	1	0.03	0.168	0.09	0.005	0.005	0.005	0.000	0.010	0.020	
Teléfono fijo	1	1	0.11	0.23	0.26	0.025	0.025	0.025	0.007	0.048	0.099	
Tachos de basura	1	4	0.5	1	0.7	0.500	2.000	0.500	0.350	2.390	4.890	
Repisa de dos cajones	4	1	0.2	0.56	0.28	0.112	0.112	0.448	0.125	0.214	1.753	
hm								8.198	5.456		39.310	
Elementos móviles												
Personal administrativo	9		0.7071	0.7071	1.65	0.500		4.50	7.42	Área requerida en m2 39.31		
hf								4.50	7.42			
k	1.239472956											

Cálculo de área Estacionamiento

Estacionamientos	Cantidad	Largo(m.)	Ancho(m.)	Área(m2)
Para clientes	2	5	2.5	25
Para personal	2	5	2.5	25
Para clientes c/ discapacidad	1	5	3.8	19
Ingreso de mercadería	1	5	2	10
Total				79

ANEXO N°10. Matriz IRA

Proceso	Entradas	Salidas	Aspecto ambiental	Impacto ambiental	Situación			Evaluación del Riesgo ambiental					Nivel de Riesgo	¿Significativo? Si/No	Control operacional propuesto
					Rutinario	No Rutinario	Emergencia	AL	IS	IF	IC	IRA			
Recepción y almacenamiento de insumos en el almacén de la cafetería	Empaques y cajas de insumos	Bolsas plásticas, residuos de papel y otros materiales	Generación de residuos sólidos urbanos, consumo de recursos naturales	Contaminación del suelo y riesgos para la salud humana, agotamiento de recursos naturales	X			1	2	5	3	18	Moderado	No	La empresa fijará condiciones de empaquetado de insumos a sus proveedores más importantes con el fin de reducir en un 50% los residuos generados tanto al recibir la mercadería como a plirlarla en el almacén.
Recepción y almacenamiento de insumos en el almacén de la cafetería	Empaques y cajas de insumos	Ruido y polvo proveniente del tratamiento de insumos	Generación de ruido y polvo, consumo de recursos naturales	Contaminación atmosférica y riesgos para la salud humana, agotamiento de recursos naturales	X			1	2	5	3	18	Moderado	No	La empresa fijará condiciones de empaquetado de insumos a sus proveedores más importantes con el fin de reducir la cantidad de polvo y ruido que puedan afectar la salud humana de los operarios a cargos de la gestión de los materiales, además de otorgar tapa-oidos y tapa-bocas para los mismos.
Cocción y preparación de alimento en cocina	Insumos y utensilios de cocina	Ruido proveniente de la maquinaria y equipos de la cocina	Generación de ruido en cocina debido a maquinaria y/o equipos, y consumo de agua	Contaminación sonora y riesgos para la salud humana	X			1	3	5	2	24	Moderado	No	De acuerdo al personal involucrado y a las máquinas y/o equipos que vaya a utilizar durante la preparación de los alimentos, estos deben utilizar tapa-oidos para evitar posibles complicaciones u enfermedades. Además, la empresa tendrá como objetivo adquirir equipamiento que posea bajo nivel de emisión de dB.
Cocción y preparación de alimento en cocina	Insumos y utensilios de cocina	Vapores y gases de las máquinas y equipos	Generación de gases debido a maquinaria y/o equipos	Contaminación atmosférica, riesgos para la salud humana y consumo desmedido de energía	X			1	3	5	2	24	Moderado	No	De acuerdo al personal involucrado y a las máquinas y/o equipos que vaya a utilizar durante la preparación de los alimentos, estos deben utilizar lentes de protección según convenga. Además, la empresa tendrá como objetivo adquirir equipamiento que emita mínimas cantidades de gases y mantener un ambiente fresco dentro del área con ventanas correctamente posicionadas. También, se colocarán campanas de extracción sobre las cocinas para la absorción de los gases que se emanen.
Cocción y preparación de alimento en cocina	Insumos, utensilios de cocina, agua, lavavajillas y esponjas	Aguas residuales y secadores mojados	Generación de desperdicios líquidos en cocina y consumo de agua	Contaminación del agua y vertidos urbanos a zonas limpias, agotamiento de recursos naturales	X			1	3	5	2	24	Moderado	No	El personal encargado del lavado y preparación de los insumos para su posterior cocción será capacitado sobre el uso correcto del agua, además de usar guantes como medida de protección al desinfectar alimentos como verduras o frutas. Además, se procurará tener grifos con cierre automático para evitar exceso en el uso del agua.
Cocción y preparación de alimento en cocina	Insumos y utensilios de cocina	Restos orgánicos y de alimentos	Generación de desperdicios sólidos en cocina	Contaminación del suelo y riesgos para la salud humana	X			1	3	5	2	24	Moderado	No	El personal encargado de la limpieza en la cocina deberá acumular la basura de acuerdo al tipo de residuo para su posterior reciclaje: plásticos, papel, general y otros, esto con el fin de realizar una correcta segregación y otorgar estos residuos tanto al camión de basura municipal y a la empresa de reciclaje.
Preparación de pedidos para ser llevados a través del personal motorizado	Insumos, utensilios de cocina y empaques	Restos inorgánicos y residuos de papel	Generación de desperdicios sólidos	Contaminación del suelo y riesgos para la salud humana		X		1	2	5	4	20	Moderado	No	El personal encargado de la preparación de los pedidos que los clientes pñleron como delivery tendrá como objetivo realizar el empaquetado de los mismos usando la mínima cantidad de material para reducir la cantidad de residuos en este proceso. Además, si así fuera necesario se usarán guantes y otra protección necesaria para este procedimiento.
Transporte del pedido a través de personal motorizado	Pedido del cliente transportado por personal motorizado	Gases de invernadero como CO2,CO,etc.	Emisión de gases perjudiciales al transportar pedidos a los clientes	Contaminación atmosférica, disminución de la capa de ozono y incremento del efecto invernadero		X		1	4	5	4	40	Importante	Si	El personal encargado del transporte de los pedidos a los clientes deberá regular la cantidad de combustible que use su vehículo, así mismo deberá velar por la integridad de los alimentos que esté llevando.
Uso de aerosoles y/o otros aromatizantes	Aerosoles, aromatizantes y otros sprays de limpieza	Gases de invernadero como CO2,CO,etc.	Generación de gases perjudiciales para el medio ambiente y para la salud humana	Contaminación atmosférica, disminución de la capa de ozono y incremento del efecto invernadero		X		1	4	5	4	40	Importante	Si	El personal de limpieza de los servicios higiénicos deberá regular la cantidad de aerosoles o aromatizantes que se usen al momento de limpiar las superficies y equipo de esta área. Se deberá capacitar con anticipación a este personal para llegar al objetivo planteado.
Limpieza de restos de comida de los clientes que consumieron dentro del local	Agua, utensilios de limpieza y restos de alimentos	Aguas residuales y utensilios de limpieza mojados	Generación de desperdicios sólidos y líquidos en comedor	Contaminación del suelo, del agua y riesgos para la salud humana	X			1	3	5	3	27	Moderado	No	Los mozos deberán acumular los residuos de los alimentos de acuerdo al tipo de residuo para su posterior reciclaje: plásticos, papel, general y otros, esto con el fin de realizar una correcta segregación y otorgar estos residuos tanto al camión de basura municipal y a la empresa de reciclaje.
Limpieza de restos orgánicos e inorgánicos del personal administrativo	Agua, utensilios de limpieza y restos inorgánicos	Aguas residuales y utensilios de limpieza mojados	Generación de desperdicios sólidos y líquidos en oficina administrativa	Contaminación del suelo, del agua y riesgos para la salud humana	X			1	3	5	2	24	Moderado	No	El personal encargado de la limpieza en la oficina administrativa deberá acumular la basura de acuerdo al tipo de residuo para su posterior reciclaje: plásticos, papel, general y otros, esto con el fin de realizar una correcta segregación y otorgar estos residuos tanto al camión de basura municipal y a la empresa de reciclaje.
Limpieza de restos dejados por insumos al preparar plátiles del menú	Agua, utensilios de limpieza y restos de alimentos	Aguas residuales y utensilios de limpieza mojados	Generación de desperdicios sólidos y líquidos en cocina	Contaminación del suelo, del agua y riesgos para la salud humana	X			1	3	5	3	27	Moderado	No	El personal encargado de la limpieza en la zona de delivery deberá acumular la basura de acuerdo al tipo de residuo para su posterior reciclaje: plásticos, papel, general y otros, esto con el fin de realizar una correcta segregación y otorgar estos residuos tanto al camión de basura municipal y a la empresa de reciclaje.
Limpieza de desperdicios orgánicos del personal y los comensales	Agua, utensilios de limpieza y restos orgánicos e inorgánicos	Aguas residuales y utensilios de limpieza mojados	Generación de desperdicios sólidos y líquidos en servicios higiénicos y consumo de agua	Contaminación del suelo, del agua y riesgos para la salud humana	X			1	3	5	3	27	Moderado	No	El personal encargado de la limpieza en los servicios higiénicos deberá acumular la basura de acuerdo al tipo de residuo para su posterior reciclaje: plásticos, papel, general y otros, además deberá realizar un correcto empaquetado de estos para evitar perjuicios a la salud de las personas en las instalaciones.

ANEXO N°11. Requerimientos y funciones del personal

Personal Administrativo

Puestos	Requerimientos	Funciones
Gerente General	Estudios universitarios culminados en Administración o Ingeniería industrial, con maestría en Gestión de negocios, con 5 años o más de experiencia en el rubro de restaurantes y/o cafeterías. Con conocimientos avanzados de inglés y Microsoft Office.	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar el trabajo del personal de Recursos Humanos, Logística, Marketing y Administración. • Llevar control financiero y contable del negocio: gastos operativos, extra-operativos, pagos a personal, pagos a proveedores, liquidación de impuestos, generación de libros contables, análisis de variabilidad de utilidades, etc. • Gestionar documentación de la cafetería: guías de remisión, permisos, inspecciones, trámites, etc. • Organización de eventos que involucren participación de la cafetería • Plantear mejoras operativas a los demás jefes de áreas
Área legal-abogado	Estudios universitario culminados en Derecho, titulado y colegiado, con experiencia deseada de 2 años o más en el rubro de servicios.	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar que la empresa cumpla la normativa legal vigente • Supervisar legalmente las actividades y proyectos en los que incursiones la empresa • Establecer la defensa de los intereses legales en los procesos que involucren a la organización
Coordinador de Recursos Humanos	Estudios universitarios culminados en Administración o Psicología, con cursos especializados en Gestión del Clima y Cultura de una organización, con 3 años o más de experiencia en el rubro de servicios. Con conocimientos avanzados de inglés y Microsoft Office.	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar los procesos de selección de personal necesitado en cualquier área: dinámicas grupales, entrevistas, programación de entrevistas con los jefes directos, etc. • Coordinar gestión de postulantes y colaboradores con la Gerencia General • Realizar mapeo de proceso de selección en los manuales operativos respectivos de la empresa • Plantear mejoras o cambios necesarios en el área con Gerencia General • Organizar capacitaciones para el personal en coordinación con Gerencia General y jefes de área • Realizar descripción de cada puesto en la empresa • Realizar inserción y capacitación inicial a todo personal nuevo • Realizar contratos para los colaboradores, así como gestionar sus nóminas y seguros sociales • Gestionar permisos, tiempos de vacaciones, horas extraordinarias y regímenes disciplinarios e informarlos a Gerencia General
Jefe de Logística y Producción	Estudios universitarios culminados en Ingeniería industrial, con cursos especializados terminados, con 2 años o más de experiencia en el rubro de servicios. Con conocimientos avanzados de Microsoft Office.	<ul style="list-style-type: none"> • Generar los pedidos de almacén de acuerdo a la producción realizada • Recepcionar los requerimientos de los insumos y/o materiales del área de cocina principalmente • Ejecutar el inventario del almacén de forma semanal • Controlar la calidad de mercadería que ingresa a la cafetería • Contactar proveedores y entablar relaciones comerciales adecuadas • Administrar insumos y platos involucrados en el proceso de delivery • Realizar el registro de cantidad de platos hechos de forma diaria
Asistente de Logística	Estudios universitarios culminados en Ingeniería industrial, con interés en desarrollarse en el área de Logística, con 6 meses de experiencia en cargos similares. Con conocimientos avanzados de Microsoft Office.	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar el inventario diario de los insumos del almacén • Apoyar con la clasificación de los insumos en el almacén de acuerdo a la organización ya realizada • Apoyo en descarga y almacenado de insumos y materiales • Apoyo en limpieza periódica de los insumos manejados dentro de la cafetería
Jefe de Marketing y Publicidad	Estudios universitarios culminados en Administración o Marketing, con cursos especializados como Community manager culminados, con 2 años o más de experiencia en el rubro de servicios. Con conocimientos en inglés.	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar las campañas en redes sociales para incrementar la popularidad del negocio: Facebook e Instagram • Diseñar la forma y contenido del merchandising que se reparten para incrementar las ventas • Detectar las nuevas necesidades y expectativas de los clientes • Analizar los precios y estructuras del menú de la competencia más importante • Detectar nuevas tendencias de compra y gustos con el fin de adaptar los productos del negocio a estos • Seleccionar los canales de venta más relevantes y apropiados para la empresa
Asistente de Marketing	Estudios universitarios culminados en Ingeniería industrial o Marketing, con interés en desarrollarse en el área de Marketing, con 6 meses de experiencia en cargos similares. Con conocimientos avanzados de inglés y redes sociales.	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar en la ejecución de las campañas de las redes sociales en Facebook e Instagram • Apoyar con el reparto de merchandising para incrementar la popularidad del negocio • Apoyar en la investigación de mercado para conocer las nuevas tendencias y gustos del público afin a las cafeterías • Apoyar en el diseño y contenido del merchandising

Personal de Atención al Cliente

Puestos	Requerimientos	Funciones
Administrador de Local	Estudios universitarios culminados en Ingeniería industrial o Administración, con cursos especializados en gestión de personal, con 2 años o más de experiencia en cargos similares. Con conocimientos avanzados de Microsoft Office.	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar personal de servicio al cliente: mozos, cajero, personal de cocina, personal de limpieza y personal de delivery • Supervisar la calidad de platos y servicio que se brinda al cliente • Otorgar feedback al personal sobre la atención al cliente • Velar por la integración del área en beneficio del cliente • Asegurar la comodidad de los comensales durante su estancia en la cafetería • Recibir las sugerencias y/o quejas del cliente, informarlas al Coordinador de Recursos Humanos y gestionar la solución de estas • Revisar informes de flujos de efectivo diario, entregado por el cajero (arqueo, cuadre de caja, pagos a proveedores, etc) • Generar reporte de utilidades semanal para la Gerencia General
Cocinero principal	Estudios técnicos culminados en Gastronomía y Arte Culinario. Con 2 años o más de experiencia en cargos similares.	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar el equipo de la cocina, así como el personal de forma diaria • Elaborar, componer e innovar en la realización del menú • Hacer los pedidos de insumos u otros materiales al almacén • Usar responsablemente el equipo y maquinaria de la cocina • Capacitar al resto del personal de la cocina • Asesorar al administrador del local en la compra de equipos nuevos • Apoyar en la limpieza del área de la cocina
Segundo cocinero	Estudios técnicos culminados en Gastronomía y Arte Culinario. Con 1 años o más de experiencia en cargos similares.	<ul style="list-style-type: none"> • Asistir en actividades operativas al cocinero principal • Apoyo en la organización del equipo • Apoyar en la elaboración del menú, aportando ideas nuevas en cada oportunidad disponible • Apoyar en la preparación de platos del menú • Apoyar en la limpieza del área de la cocina
Ayudante de cocina	Estudios técnicos en curso o ya culminados en Gastronomía y Arte Culinario. Deseable con 6 meses de experiencia.	<ul style="list-style-type: none"> • Asistir en actividades operativas al cocinero principal y al segundo cocinero • Apoyar con la limpieza y organización constante de la cocina • Apoyar con el traslado y transporte de insumos dentro del área • Apoyar en el picado, sazonado y condimentado de los insumos necesarios para la elaboración del menú • Realizar actividades supervisadas por el cocinero principal con las máquinas de la cocina • Apoyar en la limpieza del área de la cocina
Personal de Limpieza	Secundaria completa, con experiencia de 1 año o más en cargos similares. Con conocimientos de mantenimiento.	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar la limpieza y aseo necesarios tanto en la cocina, comedor, servicios higiénicos como en la oficina administrativa de la cafetería • Realizar lavado de pisos dos veces al día, especialmente en el área del comedor • Limpiar periódicamente y según se necesite los servicios higiénicos • Cambiar rollos de papel higiénico y jabón líquido conforme se requieran en los servicios higiénicos tanto de los clientes como del personal • Limpiar una vez al día los equipos y mueblería de la oficina administrativa
Mozos	Secundaria completa, con experiencia de 1 año o más en cargos similares. Con conocimientos básicos de inglés.	<ul style="list-style-type: none"> • Dar bienvenida a clientes al local • Cuidar y velar por el cuidado de la tablet asignada personalmente a cada uno de los mozos • Gestionar y registrar los pedidos de los clientes a través de la tablet personal • Absolver dudas e inquietudes de los clientes respecto al menú y la conformación de los platos • Velar por la satisfacción del cliente
Cajero	Secundaria completa, con experiencia de 1 año o más en cargos similares. Con conocimientos básicos de inglés,	<ul style="list-style-type: none"> • Recepcionar, entregar y custodiar dinero en efectivo y documentos de valor con el fin de lograr la recaudación de ingresos a la empresa • Recaudar el importe por los bienes y/o servicios adquiridos dentro del local • Recepcionar llamadas de clientes para el servicio de delivery • Gestionar pedidos de delivery • Liquidar o pagar facturas pendientes a clientes y proveedores • Realizar el cierre de caja: validación de flujos de dinero
Personal de delivery	Secundaria completa y con licencia de conducir válida. Con experiencia de 6 meses o más en cargos similares.	<ul style="list-style-type: none"> • Acomodar pedidos en la mesa de trabajo del área para asegurar su integridad durante el transporte • Revisar la conformidad de lo enviado con lo expresado por el cliente por teléfono • Llevar pedidos de forma segura y rápida hasta el punto de destino • Realizar el cobro respectivo por lo entregado al cliente • Entregar boletas y/o facturas al cliente por el servicio brindado • Reportar estado de envío según requiera el cajero • Reportar ingresos obtenidos por el servicio (efectivo) al cajero

Requerimiento de personal

Puesto	Sueldo mensual(S/.)	Cantidad de personas requeridas				
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente General	5500	1	1	1	1	1
Área legal-abogado	3000	1	1	1	1	1
Coordinador de Recursos Humanos	3200	1	1	1	1	1
Jefe de Logística y Producción	3000	1	1	1	1	1
Asistente de Logística	1200	2	2	2	2	2
Jefe de Marketing y Publicidad	3000	1	1	1	1	1
Asistente de Marketing	1200	2	2	2	2	2
Administrador de Local	2500	1	1	1	1	1
Cocinero principal	2000	1	1	2	2	2
Segundo cocinero	1600	2	3	3	4	4
Ayudante de cocina	1200	2	3	3	4	4
Personal de Limpieza	1000	2	2	2	2	2
Mozos	1000	3	4	5	5	6
Cajero	1200	1	1	1	1	1
Personal de delivery	1200	1	1	1	2	2



ANEXO N°12. Capital de Trabajo del Año 2 al Año 5

CAPITAL DE TRABAJO (En soles) Año 2											
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
132 327	132 327	132 327	132 327	132 327	132 327	132 327	132 327	132 327	132 327	132 327	132 327
115 027	115 027	115 027	115 027	115 027	115 027	115 027	115 027	115 027	115 027	115 027	115 027
35 785	35 785	35 785	35 785	35 785	35 785	35 785	35 785	35 785	35 785	35 785	35 785
27 835	27 835	27 835	27 835	27 835	27 835	27 835	27 835	27 835	27 835	27 835	27 835
6 227	6 227	6 227	6 227	6 227	6 227	6 227	6 227	6 227	6 227	6 227	6 227
29 403	29 403	29 403	29 403	29 403	29 403	29 403	29 403	29 403	29 403	29 403	29 403
3 446	3 446	3 446	3 446	3 446	3 446	3 446	3 446	3 446	3 446	3 446	3 446
10 629	10 629	10 629	10 629	10 629	10 629	10 629	10 629	10 629	10 629	10 629	10 629
1 700	1 700	1 700	1 700	1 700	1 700	1 700	1 700	1 700	1 700	1 700	1 700
17 300	17 300	17 300	17 300	17 300	17 300	17 300	17 300	17 300	17 300	17 300	17 300
- 45 663	- 28 363	- 11 063	6 237	23 537	40 837	58 137	75 437	92 737	110 038	127 338	144 638

CAPITAL DE TRABAJO (En soles) Año 3											
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
225 490	225 490	225 490	225 490	225 490	225 490	225 490	225 490	225 490	225 490	225 490	225 490
183 005	199 808	199 808	199 808	199 808	199 808	199 808	199 808	199 808	199 808	199 808	199 808
60 959	60 959	60 959	60 959	60 959	60 959	60 959	60 959	60 959	60 959	60 959	60 959
64 949	64 949	64 949	64 949	64 949	64 949	64 949	64 949	64 949	64 949	64 949	64 949
10 041	10 041	10 041	10 041	10 041	10 041	10 041	10 041	10 041	10 041	10 041	10 041
29 403	29 403	29 403	29 403	29 403	29 403	29 403	29 403	29 403	29 403	29 403	29 403
5 323	5 323	5 323	5 323	5 323	5 323	5 323	5 323	5 323	5 323	5 323	5 323
10 629	27 432	27 432	27 432	27 432	27 432	27 432	27 432	27 432	27 432	27 432	27 432
1 700	1 700	1 700	1 700	1 700	1 700	1 700	1 700	1 700	1 700	1 700	1 700
42 485	25 682	25 682	25 682	25 682	25 682	25 682	25 682	25 682	25 682	25 682	25 682
187 123	212 805	238 487	264 169	289 851	315 533	341 215	366 897	392 579	418 261	443 943	469 625

CAPITAL DE TRABAJO (En soles) Año 4											
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
266 666	266 666	266 666	266 666	266 666	266 666	266 666	266 666	266 666	266 666	266 666	266 666
225 212	225 212	225 212	225 212	225 212	225 212	225 212	225 212	225 212	225 212	225 212	225 212
72 087	72 087	72 087	72 087	72 087	72 087	72 087	72 087	72 087	72 087	72 087	72 087
77 495	77 495	77 495	77 495	77 495	77 495	77 495	77 495	77 495	77 495	77 495	77 495
11 710	11 710	11 710	11 710	11 710	11 710	11 710	11 710	11 710	11 710	11 710	11 710
29 403	29 403	29 403	29 403	29 403	29 403	29 403	29 403	29 403	29 403	29 403	29 403
5 386	5 386	5 386	5 386	5 386	5 386	5 386	5 386	5 386	5 386	5 386	5 386
27 432	27 432	27 432	27 432	27 432	27 432	27 432	27 432	27 432	27 432	27 432	27 432
1 700	1 700	1 700	1 700	1 700	1 700	1 700	1 700	1 700	1 700	1 700	1 700
41 455	41 455	41 455	41 455	41 455	41 455	41 455	41 455	41 455	41 455	41 455	41 455
511 080	552 534	593 989	635 444	676 898	718 353	759 808	801 262	842 717	884 172	925 626	967 081

CAPITAL DE TRABAJO (En soles) Año 5											
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
290 292	290 292	290 292	290 292	290 292	290 292	290 292	290 292	290 292	290 292	290 292	290 292
184 477	184 477	184 477	184 477	184 477	184 477	184 477	184 477	184 477	184 477	184 477	184 477
78 470	78 470	78 470	78 470	78 470	78 470	78 470	78 470	78 470	78 470	78 470	78 470
29 403	29 403	29 403	29 403	29 403	29 403	29 403	29 403	29 403	29 403	29 403	29 403
12 648	12 648	12 648	12 648	12 648	12 648	12 648	12 648	12 648	12 648	12 648	12 648
29 403	29 403	29 403	29 403	29 403	29 403	29 403	29 403	29 403	29 403	29 403	29 403
5 421	5 421	5 421	5 421	5 421	5 421	5 421	5 421	5 421	5 421	5 421	5 421
27 432	27 432	27 432	27 432	27 432	27 432	27 432	27 432	27 432	27 432	27 432	27 432
1 700	1 700	1 700	1 700	1 700	1 700	1 700	1 700	1 700	1 700	1 700	1 700
105 815	105 815	105 815	105 815	105 815	105 815	105 815	105 815	105 815	105 815	105 815	105 815
1 072 896	1 178 711	1 284 526	1 390 340	1 496 155	1 601 970	1 707 785	1 813 600	1 919 415	2 025 230	2 131 045	2 236 860

ANEXO N°13. Financiamiento del Proyecto

Tasas de interés de entidades bancarias, financieras y cajas municipales

Entidad bancaria	Banco Continental BBVA	Banco de Crédito BCP	Scotiabank	Interbank
Préstamos hasta 30 días	16.41%	84.40%	13.32%	10.39%
Préstamos de 31 a 90 días	15.24%	80.50%	15.49%	16.11%
Préstamos de 91 a 180 días	15.46%	22.06%	15.29%	17.94%
Préstamos de 181 a 360 días	16.13%	12.66%	17.72%	18.22%
Préstamos a más de 360 días	14.27%	15.89%	18.32%	16.18%

Entidad financiera	Crediscotia	TFC	Compartamos	Confianza
Préstamos hasta 30 días	-	-	37.67%	28.01%
Préstamos de 31 a 90 días	42.26%	-	50.55%	25.93%
Préstamos de 91 a 180 días	41.02%	36.66%	118.01%	28.54%
Préstamos de 181 a 360 días	36.98%	39.42%	30.46%	28.48%
Préstamos a más de 360 días	35.84%	30.62%	23.02%	24.70%

Caja Municipal	Caja Arequipa	Caja Cusco	Caja Huancayo	Caja Trujillo
Préstamos hasta 30 días	22.41%	48.65%	44.63%	22.80%
Préstamos de 31 a 90 días	23.69%	36.04%	30.52%	23.95%
Préstamos de 91 a 180 días	26.21%	44.02%	29.50%	24.91%
Préstamos de 181 a 360 días	25.62%	33.72%	28.82%	21.77%
Préstamos a más de 360 días	25.70%	24.84%	21.79%	36.20%

Estructura de financiamiento

Estructura de Financiamiento	Máximo monto posible a financiar	Deuda	Aporte Propio	Monto Total	Monto financiado	¿Sobrepasa límite posible a ser financiado?	Monto propio
Activos fijos	S/ 300 000	40.00%	60.00%	S/ 448 096	S/ 179 239	No	S/ 268 858
Capital de Trabajo	S/ 220 000	40.00%	60.00%	S/ 62 964	S/ 25 185	No	S/ 37 778
Total	S/ 520 000	40.00%	60.00%	S/ 511 060	S/ 204 424		S/ 306 636

ANEXO N°14. Presupuestos

Presupuesto de Egresos sin IGV

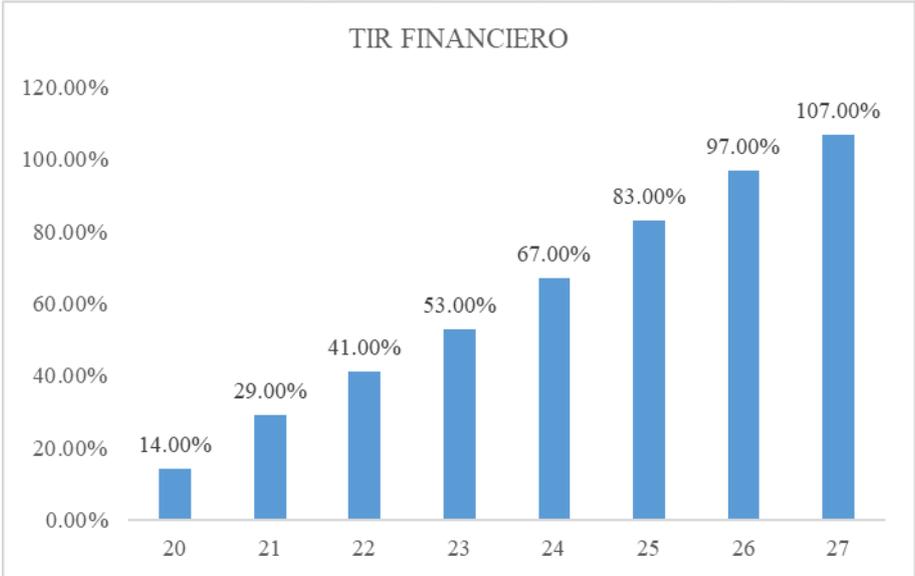
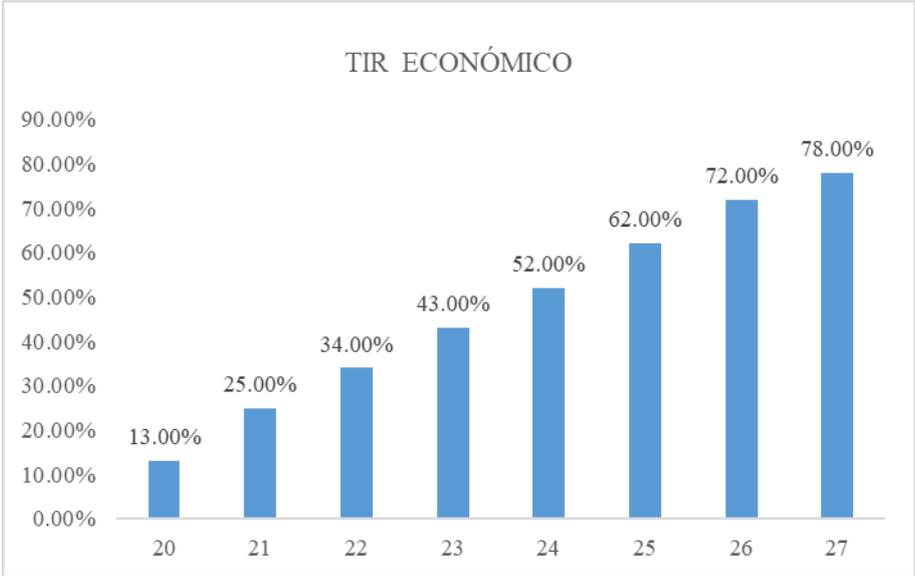
Presupuestos de Egresos (Sin IGV)						
Años	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Compras MD (activos fijos tangibles)	S/ 377 529	S/ 255 360	S/ 363 919	S/ 680 590	S/ 733 084	S/ 797 998
Pagos MOD	S/	S/ 232 570	S/ 283 071	S/ 660 500	S/ 788 081	S/ 801 370
Terreno (construcción y alquiler)	S/ 379 416	S/ 108 094	S/ 108 094	S/ 255 724	S/ 255 724	S/ 255 724
Servicios	S/	S/ 20 486	S/ 20 842	S/ 39 929	S/ 40 562	S/ 40 925
Depreciación (Producción)	S/	S/ 19 164	S/ 19 164	S/ 21 405	S/ 21 405	S/ 21 405
Total	S/ 699 069	S/ 635 674	S/ 795 089	S/ 1 658 148	S/ 1 838 856	S/ 1 917 422
Gastos Administrativos (MOI y MI)		S/ 346 172	S/ 362 342	S/ 401 133	S/ 418 097	S/ 427 635
Servicios Terciarizados		S/ 15 563	S/ 14 207	S/ 14 207	S/ 14 207	S/ 14 207
Depreciación (Administración)		S/ 1 978	S/ 1 978	S/ 5 404	S/ 5 404	S/ 5 404
Intangibles (inversión y amortización)	S/ 2 213	S/ 443	S/ 443	S/ 443	S/ 443	S/ 443
Total	S/ 2 213	S/ 364 155	S/ 378 969	S/ 421 186	S/ 438 150	S/ 447 688
Gastos de Ventas (Publicidad)		S/ 19 195	S/ 17 288	S/ 17 288	S/ 17 288	S/ 17 288
Total		S/ 19 195	S/ 17 288	S/ 17 288	S/ 17 288	S/ 17 288



ANEXO N°15. Detalle de Balance General

BALANCE GENERAL						Análisis Vertical				
Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS										
ACTIVO CORRIENTE										
Efectivo y equivalentes de efectivo	S/ 614 721	S/ 988 510	S/ 1 866 446	S/ 2 254 658	S/ 2 477 597	43.7%	58.7%	74.7%	78.9%	81.2%
Otras cuentas por cobrar	S/ 109 132	S/ 37 749	S/	S/	S/	7.8%	2.2%			
Existencias	S/ 5 868	S/ 8 287	S/ 14 005	S/ 16 530	S/ 17 974	0.4%	0.5%	0.6%	0.6%	0.6%
Total Activo Corriente	S/ 729 722	S/ 1 034 546	S/ 1 880 451	S/ 2 271 188	S/ 2 495 571	51.9%	61.4%	75.2%	79.5%	81.8%
ACTIVO NO CORRIENTE										
Inmuebles, maquinaria y equipos (neto)	S/ 674 122	S/ 649 175	S/ 617 541	S/ 585 906	S/ 554 271	47.9%	38.5%	24.7%	20.5%	18.2%
Activos intangibles (neto)	S/ 2 142	S/ 1 619	S/ 1 097	S/ 575	S/ 52	0.2%	0.1%	0.0%	0.0%	0.0%
Total Activo No Corriente	S/ 676 263	S/ 650 794	S/ 618 637	S/ 586 481	S/ 554 324	48.1%	38.6%	24.8%	20.5%	18.2%
TOTAL ACTIVO	S/ 1 405 985	S/ 1 685 341	S/ 2 499 088	S/ 2 857 668	S/ 3 049 894	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
PASIVOS										
PASIVO CORRIENTE										
Obligaciones Financieras	S/ 40 333	S/ 34 373	S/ 27 041	S/ 18 021	S/ 6 925	2.9%	2.0%	1.1%	0.6%	0.2%
Cuentas por pagar comerciales	S/ 635 674	S/ 673 804	S/ 1 405 210	S/ 1 558 352	S/ 1 624 934	45.2%	40.0%	56.2%	54.5%	53.3%
Impuestos por pagar	S/	S/	S/ 71 918	S/ 234 944	S/ 433 144			2.9%	8.2%	14.2%
Parte corriente de deudas a largo plazo	S/ 25 890	S/ 31 850	S/ 39 182	S/ 48 202	S/ 59 298	1.8%	1.9%	1.6%	1.7%	1.9%
Total Pasivo Corriente	S/ 701 897	S/ 740 027	S/ 1 543 351	S/ 1 859 520	S/ 2 124 301	49.9%	43.9%	61.8%	65.1%	69.7%
PASIVO NO CORRIENTE										
Deudas a largo plazo	S/ 204 424	S/ 178 534	S/ 146 683	S/ 107 501	S/ 59 298	14.5%	10.6%	5.9%	3.8%	1.9%
Impuesto a la renta diferido	S/	S/ 4 045	S/ 8 623	S/ 72 498	S/ 118 361		0.2%	0.3%	2.5%	3.9%
Total Pasivo No Corriente	S/ 204 424	S/ 182 578	S/ 155 307	S/ 179 999	S/ 177 660	14.5%	10.8%	6.2%	6.3%	5.8%
TOTAL PASIVO	S/ 906 320	S/ 922 606	S/ 1 698 657	S/ 2 039 519	S/ 2 301 961	64.5%	54.7%	68.0%	71.4%	75.5%
PATRIMONIO										
Capital social	S/ 292 492	S/ 753 001	S/ 770 910	S/ 633 545	S/ 324 097	20.8%	44.7%	30.8%	22.2%	10.6%
Reservas legales	S/	S/ 967	S/ 2 061	S/ 17 326	S/ 28 286		0.1%	0.1%	0.6%	0.9%
Resultados acumulados	(207 172)	S/ 8 768	S/ 27 460	S/ 167 279	S/ 395 550	14.7%	0.5%	1.1%	5.9%	13.0%
TOTAL PATRIMONIO	S/ 499 664	S/ 762 735	S/ 800 431	S/ 818 150	S/ 747 933	35.5%	45.3%	32.0%	28.6%	24.5%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	S/ 1 405 985	S/ 1 685 341	S/ 2 499 088	S/ 2 857 668	S/ 3 049 894	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

ANEXO N°16. Detalle de TIR



ANEXO N°17. Detalle de Puntos de Venta

Demanda

Año	Personas/mesa	Cantidad de mesas	Rotación diaria	Total por año
Año 3	4	10	1.1	32 120
Año 4	4	10	1.4	40 880
Año 5	4	10	1.6	46 720

Personal requerido

Puesto	Sueldo mensual(S/.)	Año 3	Año 4	Año 5
Administrador de Local	2500	2	2	2
Cocinero principal	2000	2	2	2
Segundo cocinero	1600	2	4	4
Ayudante de cocina	1200	2	4	4
Personal de Limpieza	1000	2	2	2
Mozos	1000	4	4	4
Cajero	1200	2	2	2
Personal de delivery	1200	2	2	2

Cálculo de áreas:

Cocina

Elementos fijos	n	N	Largo (m.)	Ancho(m.)	Altura(m.)	SS	SG	Área total x n	Área total x altura	SE	ST (m2)
Cocina industrial	1	1	0.68	0.8	0.94	0.544	0.544	0.544	0.511	1.040	2.128
Campana extractora	1	1	0.5	0.9	0.15	0.450	0.450	0.450	0.068	0.861	1.761
Lavadero	2	1	0.19	0.68	0.5	0.129	0.129	0.258	0.129	0.247	1.011
Refrigeradora	1	1	0.79	0.66	1.84	0.521	0.521	0.521	0.959	0.997	2.040
Congeladora	1	1	0.67	1.41	0.84	0.945	0.945	0.945	0.794	1.807	3.696
Horno microondas	1	1	0.38	0.47	0.44	0.179	0.179	0.179	0.079	0.342	0.699
Lavavajillas	1	1	0.6	0.6	0.85	0.360	0.360	0.360	0.306	0.688	1.408
Tachos de basura	1	4	0.5	1	0.7	0.500	2.000	0.500	0.350	2.390	4.890
Mesa de trabajo	2	2	1.22	0.61	0.74	0.744	1.488	1.488	1.101	2.135	8.735
Repisa de dos cajones	3	1	0.2	0.56	0.28	0.112	0.112	0.336	0.094	0.214	1.315
hm								5.582	4.391		27.683
Elementos móviles											
Cocineros	3		0.7071	0.7071	1.65	0.500		1.50	2.47	Área requerida en m2 27.68	
Ayudantes de cocina	4		0.7071	0.7071	1.65	0.500		2.00	3.30		
Contenedores móviles	1	2	0.75	1.2	1.2	0.900	1.800	0.900	1.080		
hf								4.40	6.85		
k	0.9901604										

Almacén

Elementos fijos	n	N	Largo (m.)	Ancho(m.)	Altura(m.)	SS	SG	Área total x n	Área total x altura	SE	ST (m2)
Alacenas multiusos	2	4	0.4	0.43	1.8	0.172	0.69	0.344	0.619	0.822	3.365
Anaqueles	2	2	0.5	1	1.92	0.500	0.00	1.000	1.920	0.478	1.956
hm								1.344	2.539		5.321
Elementos móviles											
Personal	1		0.7071	0.7071	1.65	0.500		0.50	0.82	Área requerida en m2	
hf								0.50	0.82		
k	0.436673										
											5.32

Comedor

Elementos fijos	n	N	Largo (m.)	Ancho(m.)	Altura(m.)	SS	SG	Área total x n	Área total x altura	SE	ST (m2)
Exhibidor	1	1	0.61	0.61	1.97	0.372	0.372	0.372	0.733	0.712	1.456
Televisor 50"	1	1	0.255	1.133	0.7	0.289	0.289	0.289	0.202	0.553	1.130
Sistemas de alarmas	1	1	0.4	0.4	0.35	0.160	0.160	0.160	0.056	0.306	0.626
Mesas de comedor	10	1	1.1	0.6	0.76	0.660	0.660	6.600	5.016	1.262	25.822
Sillas de comedor	40	1	0.45	0.44	0.85	0.198	0.198	7.920	6.732	0.379	30.986
Router wifi	1	1	0.03	0.168	0.09	0.005	0.005	0.005	0.000	0.010	0.020
Aire acondicionado	1	1	0.255	0.54	0.7	0.138	0.138	0.138	0.096	0.263	0.539
Tachos de basura	1	4	0.5	1	0.7	0.500	2.000	0.500	0.350	2.390	4.890
hm								15.984	13.186		65.469
Elementos móviles											
Mozos	4		0.7071	0.7071	1.65	0.500		2.00	3.30	Área requerida en m2	
hf								2.00	3.30		
k	1.000036										
											65.47

Delivery

Elementos fijos	n	N	Largo (m.)	Ancho(m.)	Altura(m.)	SS	SG	Área total x n	Área total x altura	SE	ST (m2)
Teléfono fijo	1	4	0.11	0.23	0.26	0.025	0.101	0.025	0.007	0.121	0.247
Mesa de trabajo	1	2	1.22	0.61	0.74	0.744	1.488	0.744	0.551	2.135	4.367
Repisa de dos cajones	1	1	0.2	0.56	0.28	0.112	0.112	0.112	0.031	0.214	0.438
hm								0.882	0.589		5.053
Elementos móviles											
Encargado de delivery	1		0.7071	0.7071	1.65	0.500		0.50	0.82	Área requerida en m2	
hf								0.50	0.82		
k	1.235441										
											5.05

Depósito de Limpieza

Elementos fijos	n	N	Largo (m.)	Ancho(m.)	Altura(m.)	SS	SG	Área total x n	Área total x altura	SE	ST (m2)
Lustradora	1	1	0.5	0.8	1.4	0.400	0.400	0.400	0.560	0.765	1.565
Aspiradora	1	1	0.5	0.8	1.4	0.400	0.400	0.400	0.560	0.765	1.565
Alacenas multiusos	1	4	0.4	0.43	1.8	0.172	0.688	0.172	0.310	0.822	1.682
Carrito de limpieza	1	1	0.5	0.4	0.6	0.200	0.200	0.200	0.120	0.382	0.782
hm								1.172	1.550		5.595
Elementos móviles											
Encargado de limpieza	1		0.7071	0.7071	1.65	0.500		0.50	0.82	Área requerida en m2	
hf								0.50	0.82		
k	0.6239675										
											5.59

Caja

Elementos fijos	n	N	Largo (m.)	Ancho(m.)	Altura(m.)	SS	SG	Área total x n	Área total x altura	SE	ST (m2)	
Tachos de basura	1	4	0.5	1	0.7	0.500	2.000	0.500	0.350	2.390	4.890	
Mesa de trabajo	1	2	1.22	0.61	0.74	0.744	1.488	0.744	0.551	2.135	4.367	
Caja registradora	1	1	0.02	0.05	0.04	0.001	0.001	0.001	0.000	0.002	0.004	
hm								1.245	0.901		9.262	
Elementos móviles												
Cajero	1		0.7071	0.7071	1.65	0.500		0.50	0.82	Área requerida en m2 9.26		
hf								0.50	0.82			
k	1.1404855											

SS.HH. Clientes

Elementos fijos	n	N	Largo (m.)	Ancho(m.)	Altura(m.)	SS	SG	Área total x n	Área total x altura	SE	ST (m2)	
Lavamanos	2	1	0.62	0.55	0.7	0.341	0.341	0.682	0.477	0.652	2.668	
Tachos de basura	2	4	0.5	1	0.7	0.500	2.000	1.000	0.700	2.390	9.781	
Urinarios	2	2	0.31	0.315	0.48	0.098	0.195	0.195	0.094	0.280	1.146	
Sanitarios	2	1	0.7	0.5	0.366	0.350	0.350	0.700	0.256	0.669	2.739	
hm								2.577	1.527		16.334	
Elementos móviles												
Clientes	4		0.7071	0.7071	1.65	0.500		2.00	3.30	Área requerida en m2 16.33		
hf								2.00	3.30			
k	1.3921373											

SS.HH. Personal

Elementos fijos	n	N	Largo (m.)	Ancho(m.)	Altura(m.)	SS	SG	Área total x n	Área total x altura	SE	ST (m2)	
Lockers	1	1	0.46	0.38	1.8	0.175	0.175	0.175	0.315	0.334	0.684	
Banca para vestidor	1	4	1.1	0.4	0.45	0.440	1.760	0.440	0.198	2.104	4.304	
Lavamanos	2	1	0.62	0.55	0.7	0.341	0.341	0.682	0.477	0.652	2.668	
Tachos de basura	2	4	0.5	1	0.7	0.500	2.000	1.000	0.700	2.390	9.781	
Urinarios	2	2	0.31	0.315	0.48	0.098	0.195	0.195	0.094	0.280	1.146	
Sanitarios	2	1	0.7	0.5	0.366	0.350	0.350	0.700	0.256	0.669	2.739	
hm								3.192	2.040		21.321	
Elementos móviles												
Personal	11		0.7071	0.7071	1.65	0.500		5.50	9.07	Área requerida en m2 21.32		
hf								5.50	9.07			
k	1.290933											

Estacionamiento

Estacionamientos	Cantidad	Largo(m.)	Ancho(m.)	Área(m2)
Para clientes	1	5	2.5	12.5
Para personal	1	5	2.5	12.5
Para clientes c/ discapacidad	1	5	3.8	19
Ingreso de mercadería	1	5	2	10
Total				54

Máquinas y Equipos

Máquinas/Equipos	Precio (S./)	Cantidad
Refrigeradora industrial	1349.00	2
Congeladora	1599.00	2
Balanza	109.00	2
Cocina industrial	2499.00	2
Campana de extracción	399.00	2
Exhibidores	990.00	2
Grill eléctrico	299.00	2
Picadora	100.90	2
Horno Microondas	499.00	2
Tostadora eléctrica	229.00	2
Licuada	429.00	2
Batidora	699.00	2
Lavavajillas	2299.00	2
Aire acondicionado	1399.00	2
Televisor	1699.00	2
Juego de ollas industriales	999.00	2
Caja registradora	3336.30	2
Equipo de POS	896.00	2
Cafetera	99.00	2
Detector de billetes falsos	28.90	2
Tablets	349.00	4
Lustradora	399.00	2
Aspiradora	419.40	2
Laptop	1499.00	2
Computadora de escritorio	1399.00	2
Impresora multifuncional	249.00	2
Sistema de alarma	299.00	2
Teléfono fijo	140.00	2
Celular corporativo	399.00	2
Router Wifi	140.90	2
Calculadora	12.90	2
Alacenas multiusos	199.90	4
Mesa de trabajo	140.00	4
Juego para comedor	199.90	20
Anaqueles	189.90	4
Lavadero	499.00	4
Tachos de basura	49.90	14
Contenedores móviles	829.90	2
Carrito de limpieza	129.90	2
Urinaros	109.00	8
Sanitarios	209.60	8
Lavamanos	76.90	8
Lockers	299.90	2
Banca para vestidor	490.00	2
Repisa de dos cajones	29.90	6

Inversión inicial

Alquiler mensual por m2 (S/.)	40.00
Alquiler total anual (S/.)	201 635
Máquinas y Equipos (S/.)	26 454
Equipo administrativo (S/.)	40 425



ANEXO N°18. Carta Pacha





COSTA



¡Revalorizamos los insumos peruanos!

BEBIDAS CALIENTES

Espresso / Americano	5
Infusiones (té, anís, manzanilla)	4
Emoliente	5
Quinoa frutada	6
Chocolate caliente	6
Avena frutada	5
Leche (entera, light o de soya)	5



BEBIDAS FRÍAS

Limonada (natural o hierba luisa)	5
Chicha morada	6
Refrescante (maracuyá, agua con gas y hierba luisa)	8
Del huerto (fresa, arándanos, agua con gas y limón)	9
Frozen (limón, piña, mango o maracuyá)	9
Té helado	4



JUGOS

Clásicos: 100% pulpa natural Papaya, piña, naranja o maracuyá	6
Batidos: con leche entera o light Fresa, mango	9
Especiales: elige hasta tres frutas y icombinalas como desees! Fresa, piña, naranja, mango, aguaymanto, camu camu	8
Relajante: con un toque de jugo de naranja Manzana + pepino + piña + kion	7
Detox: con un toque de limón Piña + manzana + apio + espinaca	7



MCMXVII

SÁNDWICHES

Pollo (en pan brioche, con un toque de mayonesa, apio y manzanas)	7
Asado (en pan ciabatta, con salsa criolla)	9
Butifarra (en pan francés, jamón del país con salsa criolla y notas de mostaza)	8
Pavo (en pan brioche, con salsa criolla)	9
Lomo al jugo (en pan bagettino, lomo fino salteado acompañado de papas fritas)	10
Chicharrón (en pan francés, con salsa criolla y camote frito)	10
Pejerrey (en pan francés con salsa criolla)	10
Salchicha huachana (en pan francés)	8
Los clásicos: elige entre palta, queso paria y tortilla de vegetales, en pan francés)	7



POSTRES

Ensalada de frutas de estación	7
Mazamorra morada o de calabaza	8
Arroz con leche	8
Picarones	9
Churros rellenos (manjar, chocolate, café, lúcuma o chírimoya)	8
Suspiro a la limeña (clásico o lúcuma)	10
Mousse de frutas de estación	10
Alfajores (con relleno de manjar, lúcuma o chírimoya)	8
Tamalito verde o criollo	7
Empanadas (pollo, carne, mixta, salchicha huachana, lomo saltado o aji de gallina)	9





SIERRA



¡Revalorizamos los insumos peruanos!

BEBIDAS CALIENTES

Mate de coca	4
Infusiones (muña, menta, eucalipto)	4
Emoliente con alfalfa	5
Siete semillas	6
Maca con cacao	6
Ponche de habas	6
Café pasado	6

JUGOS

Clásicos: 100% pulpa natural	6
Tuna, aguaymanto, kiwi	
Batidos: con leche entera o light	9
Lúcuma o chirimoya	
Especiales: elige hasta tres frutas y icombínalas como desees!	8
Fresa, piña, naranja, mango, aguaymanto, camu camu, chirimoya, tuna	
Power: con un toque de leche	9
Plátano + papaya + huevo + miel + superfood*	
*maca, kiwicha, quinua, cañihua	

SOPAS

Caldo de cabeza	9
Caldo verde	8
Caldo blanco	8
Caldo de gallina	10
Patasca	8
Shámbar	9
Chupe de habas	10



SÁNDWICHES

Chicharrón serrano (en pan francés, con salsa criolla, canchita serrana y mote blanco pelado)	7
Lechón (en pan francés, con salsa criolla)	9
Mixto (en pan de molde, jamón serrano y queso dambo fundidos)	8
Mixto completo (en pan de molde, huevo frito, jamón serrano y queso dambo fundidos)	9
3 quesos (en pan de molde con queso paria, dambo y mantecoso)	10
Sangrecita (en pan francés)	8

POSTRES

Humitas dulces (pasas o manjar blanco)	7
Mazamorra de quinua	6
Queso helado	7
Mazamorra de maíz	7
Quesillo de miel	9
Crema volteada de quinua	9
Humitas saladas (de queso o quinua)	8
Tamal blanco	9





SELVA



PACHA
CAFETERIA

¡Revalorizamos los insumos peruanos!

BEBIDAS FRÍAS

Limonada (camu camu o cocona)	5
Refrescantes (aguaje, camu camu, chapo)	6
Frozen (camu camu o carambola)	8
Refresco de Ungurahui	8
Refresco de Shibé	8
Tropical (tumbo y maracuyá)	9
Delicia (cocona y carambola)	9

JUGOS

Clásicos: 100% pulpa natural Cocona, aguajina, tumbo	6
Batidos: con leche entera o light Chapo, ungurahui	9
Especiales: elige hasta tres frutas y icombinalas como desees! Casho, camu camu, tumbo, cocona	8

APERITIVOS

Tacacho con cecina	10
Juane	10
Patarashca (pescado con hojas de bijao y ajíes verdes)	9
Inchicapi de gallina (sopa especial en base gallina y mani)	9
Trucha frita (con papas doradas y ensalada)	9
Timbuche (sopa especial en base a pescado)	8
Porción de yucas y plátano frito	7
Yuquitas rellenas (queso o jamón)	8



POSTRES

Cremolada (aguaje o camu camu)	7
Sorbete de sandía	7
Mousse de chapo	8
Masato	8
Mazamorra de mani	9
Pudín de cacao	8
Ñutos (6 unidades)	9
Sundae (elige un sabor de helado: sauco, aguaje, camu camu, plátano, cacao o café)	10

