

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERÍA



PONTIFICIA
**UNIVERSIDAD
CATÓLICA**
DEL PERÚ

**ESTUDIO DE PRE-FACTIBILIDAD PARA LA IMPLEMENTACIÓN
DE UNA CADENA DE CAFETERÍAS CON SERVICIO
ESPECIALIZADO DE DRIVE-THRU EN LIMA METROPOLITANA**

Tesis para optar el Título de **Ingeniero Industrial**, que presenta el bachiller:

Luis Eduardo Almeida Palomino

ASESORA: Ingeniera Consuelo Patricia Quiroz Morales

San Miguel, Julio de 2015

RESUMEN

El consumo de café alrededor del mundo crece a ritmos acelerados. Alrededor del mundo se beben 2500 millones de tazas por día según la Federación de Cafeteros de Colombia y en el Perú el consumo per cápita es de 500 gramos al año y dicho sector crece a tasas de aproximadamente 15% desde el 2010 según el Ministerio de Agricultura. Este producto posee propiedades antioxidantes y mejora la concentración y salud en las personas, además de ser principalmente consumida por un público que lleva un ritmo de vida agitado y necesitan un producto que les brinde energía para realizar sus actividades diarias. A pesar de este contexto, los negocios de Café “Pick & Go” en el país no se han desarrollado adecuadamente como en Italia o Estados Unidos, en los cuales han surgido como una opción para adaptarse a este ritmo de vida de personas que solo desean comprar el producto mientras están caminando o en sus autos y consumirlo en dirección a su centro de actividades.

Es por ello que se plantea como solución la implementación de una cadena de cafeterías con servicio especializado de Drive-Thru en Lima Metropolitana, la cual otorgará a sus clientes un servicio veloz e innovador, brindando un producto de calidad a partir de granos de café tostado en diferentes sabores y presentaciones, logrando así ingresar a un mercado nicho que generará rentabilidad para los inversionistas.

En este proyecto de pre-factibilidad, se evaluará la viabilidad comercial, técnica, legal, organizacional, económica y financiera del negocio mediante el uso de herramientas de Ingeniería Industrial. Para esto, se analizará el micro y macro ambiente mediante un estudio estratégico para poder establecer las tácticas y objetivos a cumplir. Luego, se pronosticará la demanda, la cual está compuesta por un sólido mercado de personas entre 25 y 55 años de NSE A y B de Lima Metropolitana. Tras ello se comprobará que cumple las exigencias legales y organizacionales y sus requerimientos técnicos, ambientales y sociales son factibles, garantizando así sus operaciones y mostrando indicadores económico-financieros atractivos para el inversionista (VANE = S/.566,914, VANF = S/.719,870, TIRE = 16.79%, TIRF 27.75%, entre otros).

ÍNDICE GENERAL

INDICE DE TABLAS	vi
INDICE DE GRAFICOS	ix
INDICE DE FIGURAS	x
INTRODUCCIÓN	1
Capítulo 1. Análisis del Macroambiente y Estratégico	3
1.1 Análisis del Macroambiente	3
1.1.1 Análisis del entorno macroeconómico	3
1.1.2 Análisis del entorno político	3
1.1.3 Análisis del entorno social	4
1.1.4 Análisis del entorno cultural	4
1.1.5 Análisis del entorno tecnológico	5
1.1.6 Análisis del entorno legal	6
1.2 Análisis Estratégico	6
1.2.1 Visión	7
1.2.2 Misión	7
1.2.3 Valores Organizacionales	7
1.2.4 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter	8
1.2.5 Análisis FODA	9
1.2.6 Estrategias	11
1.2.7 Objetivos del Proyecto	12
Capítulo 2. Estudio de Mercado	13
2.1 El Mercado	13
2.2 El Servicio	15
2.3 El Consumidor	18
2.4 Segmentación de Mercado	20
2.4.1 Mercado Potencial	21
2.4.2 Mercado disponible	22
2.4.3 Mercado efectivo	22
2.5 Análisis de la Demanda	23
2.5.1 Demanda Actual	23
2.5.2 Demanda Proyectada	24
2.6 Análisis de la Oferta	24

2.6.1 Oferta Actual	25
2.6.2 Oferta proyectada.....	26
2.7 Demanda Insatisfecha	27
2.8 Demanda del Proyecto	27
2.9 Comercialización.....	28
2.9.1 Distribución y Puntos de Venta	28
2.9.2 Promoción y Publicidad	29
2.9.3 Precios	32
3. Estudio Técnico.....	34
3.1 Localización	34
3.1.1 Macro Localización	34
3.1.2 Micro Localización	35
3.2 Tamaño de Planta.....	39
3.1 Factores condicionantes de tamaño de local	39
3.2.2 Estrategia de Tamaño	40
3.3 Proceso Productivo.....	42
3.3.1 Decisión de Tercerizar o Producir	42
3.3.2 Descripción del Proceso Productivo.....	45
3.3.3 Descripción de Proceso de Servicio.....	46
3.4 Características Físicas.....	47
3.4.1 Infraestructura	47
3.4.2 Equipamiento	48
3.4.3 Distribución de Planta	50
3.4.4 Dimensionamiento de Áreas	53
3.5 Requerimientos del proceso	55
3.5.1 Materia Prima.....	55
3.5.2 Materiales.....	56
3.5.3 Mano de Obra	57
3.5.4 Servicios.....	58
3.6 Evaluación Social y Ambiental	59
3.6.1 Evaluación Ambiental	59
3.6.2 Evaluación Social.....	62
3.7 Cronograma de Implementación	63
Capítulo 4. Estudio Legal.....	65

4.1 Normas Legales	65
4.2 Tipo de Sociedad	67
4.3 Constitución de la Empresa	67
4.4 Aspecto Laboral	68
4.5 Tributos	69
Capítulo 5. Estudio Organizacional	70
5.1 Descripción de la Organización	70
5.2 Organigrama	71
5.3 Perfil del Personal	71
5.4 Requerimientos del Personal	73
5.5 Forma de Afrontar Problemas de Personal	73
4.6 Servicios de Terceros	74
6. Estudio de Inversiones, Económico y Financiero	75
6.1 Inversiones y Financiamiento	75
6.1.1 Inversiones	75
6.1.2 Inversión Total	78
6.1.3 Estructura de Financiamiento	79
6.1.4 Financiamiento del Proyecto	79
6.1.5 Costo de Oportunidad del Capital	80
6.1.6 Costo de Capital Promedio Ponderado	81
6.2 Presupuestos	81
6.2.1 Presupuesto de Ingresos	81
6.2.2 Presupuesto de Egresos	82
6.2.3 Punto de Equilibrio	88
6.3 Estados Financieros Proyectados	89
6.3.1 Estado de Ganancias y Pérdidas	89
6.3.2 Flujo de Caja Económico y Financiero	90
6.3.3 Balance General	91
6.4 Evaluación Económica y Financiera del Proyecto	91
6.4 Análisis de Sensibilidad	94
6.4.1 Demanda del Proyecto	94
6.4.2 Precio de Venta	95
6.4.3 Costo del personal	97
6.4.4 Costo de Materia Prima	98

7. Conclusiones y Recomendaciones	99
7.1 Conclusiones.....	99
7.2 Recomendaciones	100
Bibliografía	



INDICE DE TABLAS

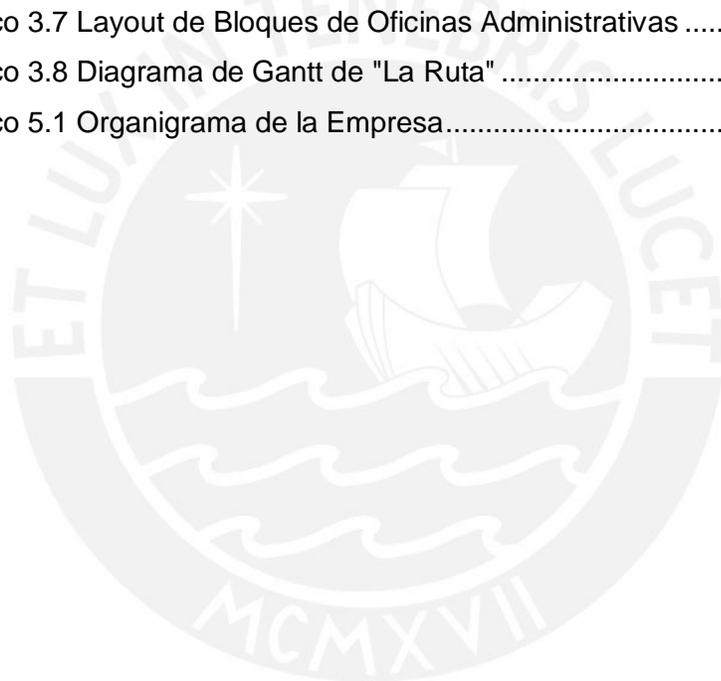
Tabla 1.1 Matriz de Evaluación de Fortalezas	10
Tabla 1.2 Matriz de Evaluación de Debilidades	10
Tabla 1.3 Puntaje Total de Factores Internos	10
Tabla 1.4 Matriz de Evaluación de Oportunidades	11
Tabla 1.5 Matriz de Evaluación de Amenazas	11
Tabla 1.6 Puntaje Total de Factores Externos.....	11
Tabla 2.1 Consumo Interno de Café (en TM).....	14
Tabla 2.2 Frecuencia de Consumo en "La Ruta"	23
Tabla 2.3 Demanda Proyectada (Cafés por año)	24
Tabla 2.4 Cafés vendidos en Starbucks por hora para llevar	25
Tabla 2.5 Oferta Proyectada (Cafés por año)	26
Tabla 2.6 Cálculo de la Demanda Insatisfecha (Cafés por año)	27
Tabla 2.7 Demanda del Proyecto (Cafés por año).....	28
Tabla 2.8 Costos de Publicidad	30
Tabla 2.9 Costos de Volantes y Calcomanías	31
Tabla 2.10 Carta de Precios en "La Ruta".....	33
Tabla 3.1 Matriz de Enfrentamiento de Factores de Macro Localización.....	34
Tabla 3.2 Ponderación de Factores de Macro Localización	35
Tabla 3.3 Matriz de Enfrentamiento de Factores de Micro Localización	36
Tabla 3.4 Ponderación de Factores de Micro Localización	36
Tabla 3.5 Demanda Promedio Mensual de Cafés por Hora	41
Tabla 3.6 Análisis de Capacidad de Producción.....	42
Tabla 3.7 Análisis de Tercerización o Producción de Complementos	43
Tabla 3.8 Matriz de Enfrentamiento de Criterios de Selección de Tercerización.....	44
Tabla 3.9 Análisis de Pastelerías por Criterio para Tercerización	44
Tabla 3.10 Ponderación de Factores de Empresa Provedora de Complementos	44
Tabla 3.11 Maquinaria y Equipos (S/.)	49
Tabla 3.12 Mobiliario.....	50
Tabla 3.13 Tipo de Relación	51
Tabla 3.14 Áreas Totales de "La Ruta" en metros cuadrados.....	53
Tabla 3.15 Requerimientos Materias Primas	55
Tabla 3.16 Requerimiento de Productos Tercerizados (Complementos).....	55

Tabla 3.17 Materiales Directos	56
Tabla 3.18 Barra y Cocina	56
Tabla 3.19 Otros Materiales	57
Tabla 3.20 Requerimiento de Mano de Obra	57
Tabla 3.21 Consumo de Agua en m ³	58
Tabla 3.22 Consumo Anual Energía Eléctrica (S/.)	58
Tabla 3.23 Costo Anual Otros Servicios con IGV (en soles)	59
Tabla 3.24 Matriz IRA	60
Tabla 3.25 Eco-indicadores	61
Tabla 3.26 Estimación de Tiempos de Actividades (en semanas)	63
Tabla 5.1 Costos del Personal (S/.).....	73
Tabla 6.1 Inversión en Maquinaria y Equipo Principal (S/.)	75
Tabla 6.2 Inversión en Equipo Secundario, Administrativo, Mobiliario y Otros (S/.)	76
Tabla 6.3 Inversión en Terrenos y Edificaciones (S/.)	77
Tabla 6.4 Inversión en Intangibles (S/.).....	77
Tabla 6.5 Cálculo del Capital de Trabajo (S/.)	78
Tabla 6.6 Inversión Total de "La Ruta".....	78
Tabla 6.7 Estructura de Capital	79
Tabla 6.8 Costo efectivo anual de las opciones de financiamiento (TEA)	79
Tabla 6.9 Cronograma de Pago de Financiamiento Anual (S/.)	80
Tabla 6.10 Inflación Proyectada	81
Tabla 6.11 Presupuesto de Ingresos (S/.).....	82
Tabla 6.12 Drivers de Egresos para Agua y Electricidad	82
Tabla 6.13 Costo Servicios Agua y Electricidad (S/.).....	83
Tabla 6.14 Costo Servicios Agua y Electricidad para todo el Proyecto (S/.).....	83
Tabla 6.15 Egresos Materia Prima Elaboración de Café (S/.).....	83
Tabla 6.16 Egresos Materia Prima Complementos (S/.)	84
Tabla 6.17 Costo Materiales Directos (S/.)	84
Tabla 6.18 Costo de Mano de Obra Directa Anual (S/.)	85
Tabla 6.19 Costos Indirectos de Fabricación (S/.)	85
Tabla 6.20 Costo de Ventas Total (S/.)	85
Tabla 6.21 Gastos de Ventas (S/.)	86
Tabla 6.22 Sueldos Administrativos (S/.)	86
Tabla 6.23 Depreciación y Amortización Anual (S/.).....	87

Tabla 6.24 Otros Gastos Administrativos (S/.).....	87
Tabla 6.25 Gastos Administrativos Distribuidos Total (S/.).....	87
Tabla 6.26 Gastos Administrativos Totales (S/.).....	88
Tabla 6.27 Intereses Financieros (S/.).....	88
Tabla 6.28 Determinación del Punto de Equilibrio por Año.....	88
Tabla 6.29 Estado de Ganancias y Pérdidas(S/.).....	89
Tabla 6.30 Cálculo del IGV por Pagar (S/.).....	90
Tabla 6.31 Flujo de Caja Económico y Financiero (S/.).....	90
Tabla 6.32 Balance General.....	91
Tabla 6.33 Cálculo Valor Actual Neto.....	92
Tabla 6.34 Cálculo Tasa Interna de Retorno.....	92
Tabla 6.35 Ratio Beneficio Costo (B/C).....	92
Tabla 6.36 Cálculo Periodo de Recuperación.....	93
Tabla 6.37 Retorno sobre los Activos (ROA).....	93
Tabla 6.38 Retorno sobre Capital Propio (ROE).....	93
Tabla 6.39 Rotación de Activos.....	94
Tabla 6.40 Escenarios Demanda Del Proyecto.....	95
Tabla 6.41 Sensibilidad Demanda del Proyecto.....	95
Tabla 6.42 Escenarios Precio de Venta.....	96
Tabla 6.43 Sensibilidad Precio de Venta.....	96
Tabla 6.44 Escenarios Costo del Personal.....	97
Tabla 6.45 Sensibilidad Costos del Personal.....	97
Tabla 6.46 Escenarios Costo de Materia Prima.....	98
Tabla 6.47 Sensibilidad Costo de Materia Prima.....	98

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico 2.1 Resumen Determinación Demanda del Proyecto	20
Gráfico 2.2 Diagrama de Pareto de productos de la carta de “La Ruta”	33
Gráfico 3.1 Estacionalidad de la Demanda de Café en Perú	41
Gráfico 3.2 TRA Cafeterías.....	51
Gráfico 3.3 TRA Oficinas Administrativas	51
Gráfico 3.4 DRA Cafeterías	52
Gráfico 3.5 DRA Oficinas Administrativas.....	52
Gráfico 3.6 Layout de Bloques de Cafeterías	52
Gráfico 3.7 Layout de Bloques de Oficinas Administrativas	53
Gráfico 3.8 Diagrama de Gantt de "La Ruta"	64
Gráfico 5.1 Organigrama de la Empresa.....	71



INDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 Logo de "La Ruta"	17
Figura 2.2 Aspecto del Local	17
Figura 2.3 Ejemplos de Publicidad	31
Figura 3.1 Ubicación de "La Ruta" San Miguel	37
Figura 3.2 Ubicación "La Ruta" San Isidro	38
Figura 3.3 Ubicación Oficinas Administrativas	38
Figura 3.4 DOP Cappuchino	45
Figura 3.5 Flujogramas de Procesos de Servicio	46
Figura 3.6 Layout Oficinas Administrativas	53
Figura 3.7 Layout Locales "La Ruta"	54



INTRODUCCIÓN

El café es actualmente uno de los productos más consumidos a nivel mundial, logrando que su consumo per cápita sea de aproximadamente 0.36 tazas al día según la Federación de Cafeteros de Colombia. Adicionalmente, la Organización Internacional del Café señala que es el segundo producto más bebido en el mundo después del agua debido a sus propiedades antioxidantes y la capacidad de mejorar la concentración y la salud en las personas. El país no es ajeno a este *boom* cafetero a nivel mundial puesto que este sector crece a tasas de aproximadamente 15% desde el 2010 y el consumo per cápita llega a ser de 500 gramos en el Perú y de 1,2 Kilogramos al año en la ciudad de Lima Metropolitana según el Ministerio de Agricultura.

Las personas que consumen café son las que llevan un ritmo de vida agitado y necesitan un producto que les brinde energía para poder realizar sus actividades diarias. Por esta razón, los negocios de Café Express alrededor del mundo han crecido para adaptarse a este ritmo de vida de personas que solo desean comprar el producto y consumirlo en el camino a su centro de actividades. Esto se demuestra en numerosos lugares que brindan oferta de cafés “Pick & Go” en países como Italia, Estados Unidos, México, etc. Por otro lado, IPSOS asegura que más del 60% de los habitantes de Lima Metropolitana de NSE A y B consumen café. Adicionalmente, el parque automotor viene creciendo sostenidamente en los últimos años, lo cual podemos ver en fuentes como “El Perú en Números”, pero no solo es eso, sino que también existe un público que prefiere trasladarse en un auto propio a fin de evitar la fatiga ocasionada por el alto tráfico de Lima, que en sectores socioeconómicos como el A, este porcentaje de personas llega a ser hasta de un 50% en los jóvenes y adultos.

A pesar de este contexto atractivo para inversiones en cafeterías *express*, no hay opciones especializadas en servicios de “Pick & Go” que puedan satisfacer la necesidad de este público que requiere realizar la compra de un café de manera rápida. Ante ello, el presente proyecto de tesis consiste en implementar una cadena de cafeterías con servicio especializado de Drive-Thru en Lima Metropolitana, el cual buscará brindarle a estos clientes potenciales una alternativa distinta con un servicio veloz y otorgando una bebida deliciosa en base a granos de café tostado peruano en diferentes presentaciones y sabores.

La tesis tendrá como objetivo evaluar la viabilidad comercial, técnica y económico-financiera del proyecto y estará organizada de la siguiente manera:

En el primer capítulo se realiza un análisis del macro ambiente y estudio estratégico mediante la evaluación del entorno macroeconómico, político, social, cultural, tecnológico y legal. Tras esto, se plantean la misión, visión y valores organizacionales. Finalmente se realiza el análisis de las 5 Fuerzas de Porter y se elabora una matriz FODA, para así plantear las estrategias y objetivos del proyecto.

Luego, en el Estudio de Mercado se determina el público objetivo al que está dirigido el servicio. Para esto, se analiza al cliente, el mercado y se detallan las características del servicio a brindar y la cartera de productos. Además, se estudia y proyecta la demanda y finalmente se establecen las estrategias de comercialización de la empresa.

Posteriormente, en el Estudio Técnico se detalla la localización y se define la maquinaria, personal, insumos, materias primas, servicios, espacios, tiempos y procesos necesarios para que el negocio pueda operar a cabalidad. Luego, se realiza una evaluación ambiental y social del proyecto.

El cuarto capítulo, el Estudio Legal, establece el tipo de sociedad de la empresa, los requerimientos legales para su constitución y operación y las contribuciones e impuestos a pagar durante su periodo de funcionamiento.

En el siguiente capítulo, el Estudio Organizacional, se describe el tipo de organización, se detalla el organigrama y se establecen las funciones y requerimientos de personal productivo y administrativo.

Finalmente, el último capítulo es el Estudio de Inversiones, Económico y Financiero. En este se detalla y calcula la inversión necesaria para la puesta en marcha y operación de la empresa. Tras esto, se muestran los presupuestos de ingresos y egresos que tendrá la organización durante su ciclo de vida, la estructura de financiamiento y por último, se detallan los principales estados financieros y se calculan los primordiales indicadores económicos y financieros, demostrando así la viabilidad del proyecto.

Capítulo 1. Análisis del Macroambiente y Estratégico

En este capítulo se estudiarán los factores económicos, políticos, sociales, culturales, legales y tecnológicos que actúan sobre el entorno del proyecto. Además, se planteará un análisis estratégico detallando la visión, misión y valores organizacionales del proyecto, para luego realizar un estudio sobre las 5 fuerzas de Porter y el FODA para así determinar las estrategias del proyecto.

1.1 Análisis del Macroambiente

1.1.1 Análisis del entorno macroeconómico

Hoy en día, Perú atraviesa un contexto de crecimiento y bonanza económica. Desde el 2009, el crecimiento promedio del PBI peruano ha sido de más de 5% según el INEI, lo cual es bastante atractivo para un país en vías de desarrollo. De esto se puede inferir que el país, a pesar de los problemas mundiales, ha sabido responder de manera adecuada y seguir creciendo y captando inversiones. Adicionalmente, según el MEF, se prevé que el PBI seguirá creciendo a tasas mayores al 4% hasta el 2022. El crecimiento mencionado anteriormente puede ser observado en diferentes sectores del país tales como el minero, pesquero o agrícola. Dentro de este último se encuentra el sector cafetero, en el cual, la tasa de consumo interno viene creciendo a niveles superiores al 15% desde el 2011 según el Ministerio de Agricultura.

Es importante también tener en cuenta que la inflación en el país se ha mantenido por debajo del 4% en los últimos años y según el Banco Central de Reserva, se proyectan tasas de alrededor del 2.5% para el 2015, 2.3% para el 2016 y de 2.3% para los años 2017 y 2018; lo cual pronostica una estabilidad de precios para el negocio y un menor riesgo para la inversión, lo que resulta positivo para el proyecto.

1.1.2 Análisis del entorno político

El modelo económico tomado por los últimos gobiernos ha permitido que la nación avance y fortalezca su economía y todo indica a que se mantendrá con el objetivo de

que el país siga creciendo. Este modelo ha permitido tener ratios de PBI crecientes y una inflación controlada. Además, gracias a esto, el gobierno ha impulsado inversiones, licitaciones, y otros mecanismos que han permitido elevar la calidad de vida de los peruanos. Esto también resulta beneficioso ya que atrae inversiones extranjeras que mejoran nuestro desarrollo como ciudad y país, tal como lo hará la última concesión de la Línea 2 del Metro de Lima. Este modelo es beneficioso para el negocio pues garantiza que las inversiones como las de la presente tesis puedan desarrollarse óptimamente.

1.1.3 Análisis del entorno social

El aspecto social ha tomado relevancia al momento en que se busca determinar cómo un producto calará en el consumidor. Así, según Global Research Marketing, el 78% de las empresas realiza responsabilidad social empresarial y el 70% de los ejecutivos afirma que es relevante realizarla; y es que cada día se tiene clientes más conscientes de la relevancia de este aspecto que buscan que el producto a consumir no dañe a la sociedad ni al medio ambiente. Consecuentemente, muchos negocios buscan demostrar que los productos que comercializan benefician a la sociedad de alguna manera o que tienen un plan para mitigar aspectos ambientales de producción o ayudar a poblaciones en riesgo. Resulta importante tomar en cuenta esto para el plan de negocios ya que garantizará una mayor probabilidad de éxito puesto que el cliente considerará a la empresa como responsable con la sociedad.

1.1.4 Análisis del entorno cultural

El consumo de café ha crecido sostenidamente en los últimos años hasta llegar a un nivel de 0.5 kg per cápita según el Ministerio de Agricultura, y en Lima es aún mayor ya que alcanza los 1.2 kilogramos por persona al año. De esto se infiere que la cultura, hábitos y preferencia hacia el café han mejorado últimamente. Más aún, según fuentes como IPSOS, en sus estudios sobre productos más consumidos en Lima Metropolitana en el 2014, en los sectores A y B, este producto es comprado por más del 60% de personas; y conforme a investigaciones de Paola García, autora de una tesis de Maestría sobre cómo fomentar el consumo de café en el país; las personas que tienen el hábito de ingesta de café son las que en su mayoría llevan un ritmo de vida agitado y

tienen como principal motivación para el consumo de café el hecho de que perciben que les da mayor energía para poder continuar sus actividades diarias. Es así que se puede inferir que un aspecto muy relevante para los consumidores de café es cómo este producto puede adaptarse dentro de su acelerado estilo de vida y brindarles energía para continuar en este.

Por otro lado, se aprecia que las tasas de ventas de vehículos son crecientes desde el 2009, incluso se puede determinar una pendiente creciente de aproximadamente 20 mil unidades comerciales desde dicho momento. Asimismo, es relevante señalar que el 50% de las personas de NSE A se movilizan en automóvil propio los días de semana, mientras que en el B la cifra llega a ser 18%; según IPSOS en sus estudios sobre perfiles y hábitos del consumidor en Lima Metropolitana en el 2014. Con esto se prevé que un producto para este tipo de personas, las cuales gustan de trasladarse en su automóvil por la comodidad que les ofrece, resulta llamativo.

Este ambiente cultural es positivo para el proyecto ya que está garantizado que el consumo de café siga creciendo y que las personas se sigan trasladando en automóvil, las cuales son variables muy importantes dentro del esquema del negocio.

1.1.5 Análisis del entorno tecnológico

Los avances tecnológicos han hecho posible disminuir los costos de producción, mejorar la calidad de los productos y optimizar los tiempos de atención. Es así que en el sector cafetero se tienen máquinas que hacen café mediante cápsulas comprimidas, que calculan las dosis de ingredientes de manera automática y que mediante una combinación de presión y temperatura logran obtener presentaciones artesanales de café al instante. Esto resulta favorable para el negocio ya que se podrá disminuir los tiempos de atención y dar productos más estandarizados y diversos.

Además, existe una tendencia por el uso de celulares por más del 90% de personas de los NSE A y B y una propensión a la compra y uso más frecuente de teléfonos inteligentes según estudios de IPSOS sobre perfiles del internauta limeño en el 2013. Estos *Smartphones* dan acceso a internet y aplicaciones para el uso de las personas, lo que genera que la mayoría de empresas deban adicionar aplicaciones móviles sobre

sus productos a fin de que los compradores se sientan más identificados la compañía, lo cual también será replicado en la presente tesis para garantizar una mejor penetración en el mercado.

1.1.6 Análisis del entorno legal

El entorno legal es un aspecto muy importante a tener en cuenta dependiendo del distrito en el cual se ubicará el negocio. Por ejemplo, además de los requerimientos de constitución tradicionales e impuestos a pagar; en distritos como San Isidro o San Miguel de deben realizar estudios de impacto arqueológico. También es importante considerar otras variables como áreas mínimas exigidas para pasadizos, servicios higiénicos para el local, rutas de evacuación, entre otras; que impactan en sentido de tener que buscar un local más grande, afectando los costos proyectados de la empresa. Otro punto importante a tener en cuenta son las certificaciones ISO 14001 y normas de productos orgánicos que a futuro se pueden obtener y promocionarlas. Este entorno genera que se deba estudiar minuciosamente los requerimientos legales de cada posible distrito antes de tomar una decisión de ubicación y todos los costos y exigencias necesarias para la constitución y operación de la empresa.

Del estudio del macroambiente se puede concluir que es un momento óptimo para la constitución de una empresa con servicio especializado en “*Drive-Thru*” ya que la economía peruana atraviesa un buen contexto y el modelo político asegurará que esta siga desarrollándose. Además, las tendencias culturales pronostican que el consumo de café seguirá aumentando y que cada día más personas se trasladan en automóviles durante el desenvolvimiento de sus actividades. Cabe resaltar que es muy importante estudiar todos los requerimientos legales necesarios, aplicar programas de responsabilidad social empresarial y considerar la aplicación de sistemas tecnológicos modernos dentro del modelo de negocio para asegurar el éxito en el mercado.

1.2 Análisis Estratégico

Se definirá la visión, misión y valores organizacionales. Luego, se analizarán las 5 Fuerzas de Porter (según el libro “Estrategia Competitivas” de dicho autor) y la matriz

FODA (según teoría de Idalberto Chiavenato) para así determinar las estrategias del proyecto.

1.2.1 Visión

Ser una de las mejores cafeterías de Lima Metropolitana por brindar un café con aroma atractivo, sabor agradable y una nueva experiencia en base al despacho veloz y flexible del sistema *Drive-Thru*.

1.2.2 Misión

Operar como una compañía comprometida a adaptarse a las necesidades de dinamismo del cliente, brindándole rapidez de atención con un servicio *Drive-Thru* y el mejor café con aroma, cuerpo y sabor que necesita para realizar sus actividades con energía y vocación.

1.2.3 Valores Organizacionales

La empresa operará en base a 4 principios clave que se consideran como valores organizacionales con el objetivo de que el cliente siempre los perciba cuando consuma un producto del negocio y para que los trabajadores lo interioricen como objetivos clave a cumplir durante su jornada laboral.

Rapidez de atención: Los clientes de la cafetería tienen un estilo de vida agitada y dinámica, por ello que la empresa se compromete a entregarles su café rápidamente.

Calidad del Producto: La calidad no es solo brindar el producto correcto, sino mejorarlo constantemente a fin de ofrecer cada día un mejor café a los consumidores en materia de sabor, aroma y presentación.

Trabajo en Equipo: Los colaboradores de la organización son un equipo. Buscan apoyarse entre sí y tomar las mejores decisiones para el desarrollo de la empresa

Responsabilidad Social: La empresa busca un desarrollo sostenible de toda su cadena de negocio mediante la capacitación de trabajadores, beneficios para sus colaboradores en la cadena productiva y respeto por el medio ambiente y sociedad.

1.2.4 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Amenaza de Nuevos Competidores: El mercado actual de cafeterías crece a ritmos acelerados gracias al crecimiento del consumo interno; es así que en los últimos años han aparecido empresas como Mc-Café con 14 tiendas y Juan Valdez con la apertura de 4 locales recientemente y un plan para implementar 30 más en todo el país al 2016 según su página web. Además, hay otras que emergen pero no brindan un servicio especializado en café, sino que lo brindan como un producto adicional a su carta principal. Es así que se puede considerar que no existen muchas empresas que puedan aventurarse en el mercado de venta exclusiva de café como producto estrella, y menos aún con servicio especializado en *Drive-Thru*; sin embargo, por la mediana inversión y alto margen con el que facturan las compañías especializadas en café, se considera que existe un impacto medio para la empresa.

Rivalidad entre los Competidores: Como se mencionó anteriormente, existen varios negocios similares, aunque solo pocos de ellos tienen al café como producto estrella. Dentro de estos resaltan Starbucks (que posee 56 tiendas en Lima), Juan Valdez o Mc-Café. Estas son empresas transnacionales conocidas por la calidad del café que brindan y los años que tienen operando. Sin embargo, cabe resaltar que ninguna de las mencionadas posee un servicio especializado en *Drive-Thru* y no poseen estacionamientos de todos sus locales; pero debido al prestigio que poseen, se considera que existe un alto impacto para la empresa.

Poder de Negociación con los Proveedores: Debido a la vasta cantidad de productores de café tostado, se considera que es sencillo trabajar con varios proveedores o cambiar de alguno de ellos en caso acontezca algún percance que pueda afectar la producción. Sin embargo, se buscará fortalecer las relaciones a largo plazo con los proveedores y en caso sea posible, aprovechar economías de escala con ellos (en insumos, envases, etc). Por las razones anteriormente expuestas, se puede

considerar que existe un alto poder de negociación con los proveedores y ellos impactan mínimamente sobre la organización.

Poder de Negociación de los Clientes: El segmento de mercado al cual se enfoca el producto es el A y B que manejan o se trasladan en autos durante el día. Al brindar un servicio especializado para ellos; y ser único en el mercado; ocasiona que éstos vean a la empresa como única para adaptarse a su ritmo de vida. Aunque al existir una oferta extensa por parte de la competencia, se puede considerar que esta fuerza impacta a nivel medio sobre la compañía.

Amenaza de Productos Sustitutos: Los estacionamientos de los establecimientos de cafeterías generan que los clientes que poseen automóvil puedan estacionar y bajarse para comprar un café. Adicionalmente, las tiendas de conveniencia que ofrecen este tipo de servicio en los grifos, también representan una posible amenaza que sustituya al servicio. Pero también es importante tomar en cuenta que el bajarse de un vehículo, hacer cola y regresar al automóvil, ocasiona incomodidad en los clientes. El negocio de cafetería *Drive-Thru* evade todo este procedimiento al generar que efectúen la compra desde la comodidad de sus vehículos y sean atendidos de manera veloz. Es así que se infiere que esta amenaza impacta a nivel medio en el desenvolvimiento del negocio.

1.2.5 Análisis FODA

En este subcapítulo, se evaluarán los factores internos y externos que afectan al proyecto mediante la aplicación de una matriz FODA. Se dará un peso relativo (mediante una matriz de enfrentamiento detallada en el Anexo 1) dependiendo de la categoría (factores externos o internos), una calificación entre el 1 y el 4 (representando 1 si es un impacto bajo y 4 si es alto) y finalmente se brindará un valor ponderado entre la multiplicación de los dos criterios anteriores.

Los factores internos serán analizados en las tablas 1.1 y 1.2:

Tabla 1.1 Matriz de Evaluación de Fortalezas

Fortalezas	Peso	Calificación	Valor Ponderado
Producto innovador y servicio diferenciado	20%	2	0.40
Producto y Servicio de calidad	27%	4	1.08
Margen alto por unidad vendida	12%	2	0.24
Rapidez y flexibilidad de atención	29%	4	1.16
Compromiso de trabajadores	12%	1	0.12

Elaboración Propia

Tabla 1.2 Matriz de Evaluación de Debilidades

Debilidades	Peso	Calificación	Valor Ponderado
Marca desconocida	22%	4	0.88
Falta de experiencia	13%	1	0.13
Costo elevado de maquinaria para acelerar preparación de café	22%	2	0.44
Cartera de productos poco diversificada	13%	1	0.13
Pago elevado por compra de inmueble	30%	3	0.90

Elaboración Propia

Tabla 1.3 Puntaje Total de Factores Internos

Puntaje Total Fortalezas	3.00
Puntaje Total Debilidades	2.48

Elaboración Propia

Del análisis de factores internos se concluye que el puntaje total de fortalezas es mayor que el de debilidades, lo cual resulta positivo para el proyecto. Sin embargo, sería conveniente implementar estrategias para mitigar los efectos que puedan causar las debilidades como la marca desconocida o el alto costo de alquiler de locales.

Ahora, los factores externos serán analizados en las tablas 1.4 y 1.5:

Tabla 1.4 Matriz de Evaluación de Oportunidades

Oportunidades	Peso	Calificación	Valor Ponderado
Inexistencia de Cafetería son Drive-Thru	30%	4	1.20
Incremento del consumo de Café en aproximadamente 15% desde el 2009	20%	3	0.60
Preferencia del consumidor por productos innovadores	25%	2	0.50
Contratación de baristas calificados	10%	2	0.20
NSE A y B se movilizan frecuentemente en automóvil	15%	4	0.60

Elaboración Propia

Tabla 1.5 Matriz de Evaluación de Amenazas

Amenazas	Peso	Calificación	Valor Ponderado
Alto tráfico limeño	30%	4	1.20
Plagas al café	15%	2	0.30
Incremento de competencia	23%	3	0.69
Estacionalidad de demanda de café	23%	2	0.46
Ingreso de futuros competidores	9%	2	0.18

Elaboración Propia

Tabla 1.6 Puntaje Total de Factores Externos

Puntaje Total Oportunidades	3.10
Puntaje Total Amenazas	2.89

Elaboración Propia

Del análisis de factores externos se concluye que las oportunidades tienen un mayor impacto en comparación a las amenazas, lo cual es positivo para el negocio. Sin embargo, es importante tomar en cuenta las principales amenazas como pueden ser el alto tráfico limeño, el incremento de la competencia y la estacionalidad del café, como base para establecer estrategias con el objetivo de mitigar sus impactos.

1.2.6 Estrategias

En base a lo analizado anteriormente, se determinó que lo más recomendable es emplear una estrategia de diferenciación, la cual permitirá obtener ventaja frente a la competencia y posicionar correctamente a la empresa en el mercado. No sería

conveniente focalizar esfuerzos de liderazgo en costos o de enfoque ya que el negocio se centrará en clientes poco sensibles a los precios y se brindará productos con insumos de calidad que tienen precios elevados en el mercado (y consecuentemente no se tendría una estructura de costos bajos) Para esto, la organización debe lograr que el cliente perciba al producto como innovador y único en el mercado.

En base a esto, existirán 4 principios claves que serán Calidad, Sabor, Rapidez y Flexibilidad que serán vitales para que la nueva empresa cale rápidamente en la mente del consumidor y así gane fama y prestigio. Asimismo, para mitigar y aprovechar lo analizado en la matriz FODA, se puede asegurar que las 5 principales estrategias para que el producto penetre en el mercado serán:

1. Ofrecer un Café Gourmet con aroma atractivo y sabores agradables y variados.
2. Desarrollar nuevos productos y presentaciones periódicamente,
3. Establecer estrategias de publicidad para diferenciar al producto.
4. Brindar un servicio de atención rápida.
5. Tecnología aplicada a los procesos y acercamiento al cliente

1.2.7 Objetivos del Proyecto

Objetivos Estratégicos:

- Innovar constantemente en productos y presentaciones.
- Brindar un servicio rápido que se adapte al dinamismo de los clientes.
- Buscar que el café del presente proyecto sea reconocido por su sabor, aroma y variedad de presentaciones.
- Asegurar la mejora continua a través de la capacitación y motivación al personal y la implementación de nuevas mejores prácticas.
- Mantener niveles de inventarios apropiados para asegurar la satisfacción de la demanda de los clientes de manera óptima.

Objetivos Financieros:

- Recuperar la Inversión Inicial en un periodo menor a 5 años.
- Garantizar una TIR superior al 15% anual
- Consolidar un EBITDA superior al 25% durante el ciclo de vida del negocio.

Capítulo 2. Estudio de Mercado

En este capítulo se explicará se definirá el servicio a brindar y el perfil del consumidor. Adicionalmente se pronosticará la demanda del negocio y se establecerán las estrategias necesarias de marketing para llegar con éxito al cliente.

2.1 El Mercado

El presente proyecto se trabajará en la ciudad de Lima debido a que según estudios de IPSOS sobre productos más consumidos en la capital, el café destaca en todos los NSE en sus presentaciones soluble e instantánea; lo cual es esperable ya que la mayoría de personas que lo beben lo hacen debido a que llevan un ritmo de vida agitado y sienten que les brinda energía para realizar sus actividades. Cabe resaltar que dicho consumo ha ido incrementándose a tasas de alrededor del 15% desde el 2011 según estudios de Maximize en “Riesgos de Mercado: Café y Derivados” y el consumo per cápita es de 1.2 kilogramos para Lima y de 0.5 a nivel nacional según declaraciones del MINAG para América Economía, información que también se muestra en sus boletines de “Agro al día”. Dicho nivel es mucho mayor al que se reportaba en el 2008 en donde dicha tasa solo llegaba a ser 0.3 a nivel nacional.

Analizando el mercado actual, se aprecia un crecimiento notable en comparación con años pasados respecto a la cantidad de cafeterías en el país. Por ejemplo, Starbucks tenía 50 tiendas en el 2012 y actualmente posee más de 70; y según declaraciones de su gerente de país para “El Comercio”, planea expandirse hasta 80 puntos de ventas en el 2015, lo cual es una cifra exorbitante si la comparamos con países vecinos como Chile que tan solo tiene 50. Adicionalmente, otras como Juan Valdez planean expandirse hasta tener 35 establecimientos en todo el país para dicho año.

Existe también un mercado poco conocido pero de gran relevancia como lo son las tiendas de conveniencia, con las cuales se identifican como compradores regulares un 55% de las personas de NSE A y un 27% del B según IPSOS. Esto puede generar un posible sustituto ya que la compra se hace de manera rápida, aunque la cartera de artículos puede ser variada. Dicha información resulta importante para el análisis del

negocio ya que da un buen panorama pues sugiere que existen potenciales clientes que gustan de hacer una compra rápida en su traslado en automóvil.

Asimismo, es conveniente analizar el consumo en toneladas de café en el país entre el 2008 y 2013. Para esto, se tomará en consideración que el consumo interno es la suma de la producción con las importaciones, menos las exportaciones.

Tabla 2.1 Consumo Interno de Café (en TM)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Producción	274,000	243,000	279,000	328,000	323,000	257,000
Exportaciones	224,000	197,000	229,000	294,000	262,000	232,000
Importaciones	81	81	139	153	178	217
Consumo Interno	500,81	46,081	50,139	34,153	61,178	25,217

Fuente: http://www.ico.org/new_historical.asp?section=Statistics

Elaboración Propia

De la tabla se observa que el consumo interno se incrementaba notablemente durante los últimos años, pero en el 2013 hubo una caída debido a la plaga de la roya, de la cual aún se espera que sus secuelas afecten un 18% de la producción nacional; aunque según el MINAG, existe trabajo en conjunto con el Gobierno de Costa Rica a fin de mitigar dicho impacto.

Existen diferentes regiones peruanas de las cuales se puede obtener café, por lo cual el abastecimiento de materia prima no representa ningún problema para el negocio, aunque se debe establecer vínculos a largo plazo con los proveedores a fin de minimizar costos y asegurar los stocks necesarios.

Finalmente, es relevante mencionar que según David Barreto y Paola García, autores de la tesis "Propuesta para el incremento de consumo de café tostado de los Asociados de la Junta Nacional del Café", la ingesta de este producto en Perú es baja en comparación a otros países de la región como Brasil o Costa Rica (en donde es aproximadamente 4 Kg por persona); debido a que no existen hábitos de consumo en la nación y estos no son inculcados en los habitantes desde niños, además de creerse que puede ser nocivo para la salud. Adicionalmente, existe una falta de difusión de investigaciones sobre los beneficios del café y una cartera variada de sustitutos de

este. Ante estas percepciones y contexto, se tratará de brindar estrategias para que el servicio pueda penetrar óptimamente en el mercado mediante campañas de información, publicidad de los productos y una estrategia adecuada de marketing.

2.2 El Servicio

En primer lugar, es importante realizar un análisis del ciclo de vida de los negocios de cafeterías, los cuales se encuentran establecidos en el mercado desde hace varios años. Sin embargo, debido a las últimas aperturas de cadenas como Juan Valdez o a la expansión de Starbucks, se puede inferir que el producto del presente proyecto está entrando en un mercado en etapa de expansión.

Tal como se ha mencionado anteriormente, el consumo per cápita está por debajo de otros países de la región pero sigue aumentando, y con la expansión de las cadenas de cafeterías y la publicidad empleada por estas y el negocio de la presente tesis, se prevé que el mercado seguirá expandiéndose. Además, se debe considerar que el negocio ofrecerá un servicio distinto en un mercado en crecimiento (mediante la rapidez del *Drive-Thru*), lo cual deriva en una importante oportunidad de desarrollarse a tasas aceleradas en dicho mercado ya en expansión. A continuación se definirá el servicio, los beneficios y los productos de la empresa.

a) Servicio:

El servicio que brindará la empresa será una serie de cafés hechos en base a granos tostados en diversas presentaciones y tipos a través de un servicio especializado de *Drive-Thru*. El negocio tendrá un horario variado de atención a fin de que pueda adaptarse a las horas en las cuales los clientes realizan sus actividades diarias y necesitan de esta bebida para realizarlas con energía, que según encuestas que serán presentadas posteriormente, lo más recomendable es atender las 24 horas del día (3 turnos). Adicionalmente, se brindará acompañamientos como sándwiches y postres con el objetivo de que el consumidor, además de solicitar un café de calidad, también pueda complementar su pedido con dichos productos. Además; con una cartera más variada de productos, el negocio puede competir con Starbucks, Juan Valdez o Mc Café que también ofrecen artículos adicionales para complementar el pedido. Se

ofrecerá 3 tamaños para los cafés (10, 16 y 20 Oz) para satisfacer diferentes gustos de los clientes, y serán servidos en envases de cartón y plástico con el logo de la empresa y con frases alusivas al fomento del consumo de café y datos de este. Los sándwiches serán entregados en bolsas plásticas transparentes y platos-cartulinas dobladas en caso se desee caliente y los postres serán entregados en envases de plástico descartables. Cabe mencionar que el servicio de *Drive-Thru* no le restará volumen servido a la presentación del café ya que la inversión necesaria en tecnología puede realizarse al no tener necesidad de contratar un alto número de personal de limpieza o atención. Adicionalmente, al cliente se le da la ventaja de no tener que bajarse del automóvil en que se traslada para efectuar su compra.

Por otro lado, es importante mencionar que el inmueble tendrá un área aproximada de 250 m² y tendrá tres ventanillas de atención para agilizar la compra y así obtener la combinación perfecta entre café y servicio. Una ventanilla estará destinada al pago de los productos, mientras que las otras dos serán para la entrega del café. Una ventanilla será la de entrega tradicional y la otra estará destinada al servicio *express*, la cual dará una entrega de los productos de manera más rápida tras la compra vía aplicación de celular del cliente. Todo esto logrará canalizar de manera correcta las colas y el tráfico que se pueda generar en el sector y será detallado en la parte de comercialización.

Si bien es cierto que ciertas cafeterías como Starbucks se enfocan en el servicio brindado o en la venta de la experiencia de comprar un producto en dichas tiendas y consumirlo mientras se conversa o avanza algún trabajo, también se debe considerar que otras personas consumen café no por la experiencia, sino porque les gusta el sabor y les brinda la energía necesaria para sus labores, y para ellas va destinado este producto; pero mejorando el servicio que pueden ofrecerles las empresas de la competencia mediante la implementación del sistema *Drive-Thru* y teniendo como ejes principales la rapidez, la calidad y el sabor del café que se ofrece.

Finalmente, el nombre de la Cafetería será “La Ruta”, un nombre corto pero que calará rápidamente en la mente del consumidor ya que es un concepto que está relacionado al camino que uno toma para ir de un lugar a otro, y en ese camino uno encontrará la “Ruta” ideal que conducirá al establecimiento. El logo y el diseño arquitectónico del local de la empresa se muestran a continuación:



Figura 2.1 Logo de "La Ruta"

Elaboración Propia



Figura 2.2 Aspecto del Local

Elaboración Propia

b) Beneficios:

i) Beneficios Sensoriales: El inigualable olor del café tostado peruano genera una ventaja frente a la competencia, ya que logra que el cliente goce de una sensación distinta por esta propiedad que el artículo brinda. Además, los colores oscuros de los envases, combinados con una adecuada escala de grises y frases relativas al consumo de café brindarán una mayor sensación de status al cliente que lo pruebe. Además de esto, el poder comprar un café o productos acompañantes a este sin tener que bajarse del automóvil de transporte, brinda una sensación de comodidad incomparable.

ii) Beneficios Psicológicos: Los beneficios psicológicos que el servicio brinda están relacionados a satisfacer las necesidades de un cliente con una vida agitada, con lo

cual el servicio de *Drive-Thru* calza bien ya que les da a los consumidores la facilidad de poder realizar la compra de su café sin tener que bajarse del automóvil en el cual se trasladan. Asimismo, según estudios publicados por “*The American Journal of Clinical Nutrition*” en “*The 50 foods with highest antioxidant contents per serving size*”, este producto tiene propiedades antioxidantes y la capacidad de brindar mayor energía a la persona que lo consume; no obstante, según el libro “*Understanding caffeine: A biobehavioral analysis*” de PhD Jack James, Director del Departamento de Psicología de la Universidad de Reykjavic, existen factores psicológicos que hacen que sus consumidores también se sientan con más energía o sobrevaloren esta al consumirlo y termine siendo un estimulante más interno que por la propia acción de la cafeína. Por otra parte, los sabores innovadores, la rapidez y cordialidad de atención y servicio; así como la aplicación de tecnologías harán que los clientes retornen regularmente y se conviertan progresivamente, en clientes habituales.

ii) Beneficios Tangibles (Cartera de Productos): Los principales productos que se comercializarán en la cafetería serán los mostrados líneas abajo. Adicionalmente, se puede visualizar en el Anexo 2 la ficha técnica del producto. Cabe resaltar que el *mix* de productos será hecho en base a las encuestas, logrando así pronosticar la demanda de cada tipo de café y los futuros ingresos de “La Ruta”.

Cafés: Espresso, Cappuchino, Moccachinno, Americano, Frappé, Latte, Macchiatto, Cortado, Prensa Francesa, Pour Over, Aeropress, Moka Italiano, Sifón, Clever, Fretta

Sandwiches: Croissant mixto, Croissant de pollo, Pan con pollo, Triple, Empanada, Capresse, Mixto jamón y queso

Postres: Torta de Chocolate, Torta Tres leches, Cheesecake Fresa, Keke, Galletas

2.3 El Consumidor

A nivel nacional, el café ha tenido una creciente acogida por parte de los peruanos en estos últimos años. Según cifras del INEI en su página web, del total del gasto corriente de los peruanos, el 19.9% pertenece al rubro de Café, Cacao y Té. Con esta premisa, es conveniente localizar un público objetivo de ejecutivos que se trasladan en

auto propio o taxi durante su jornada diaria; aunque también se verá más adelante que existirán promociones para taxistas, turistas o ejecutivos que se transportan desde diversos puntos de la capital al aeropuerto o a su centro de reuniones, de manera que se pueda asegurar la demanda pronosticada. Asimismo, es importante señalar que según estudios de IPSOS sobre tendencias de consumo en el mercado limeño, el 79,5% de los consumidores de café beben alguna marca de café instantáneo, por lo cual el producto deberá responder al valor de rapidez, pero también cubrir la necesidad de satisfacer su paladar de deleitándolos con un producto agradable y energizante.

El consumidor de “La Ruta” es de tipo individual ya que serán personas naturales que desean el producto para su consumo final. Adicionalmente, el cliente es de tipo emocional ya que lo que lo llevará a la adquisición del producto será su deseo por sentir las ventajas que ofrece el café (en cuanto a sabor y la rapidez del servicio) y poder plasmar toda la energía brindada en su jornada laboral. Por otro lado, cabe recalcar que debido a que el producto es para personas entre 25 y 55 años de NSE A y B, según la clasificación de Rolando Arellano de Estilos de vida en la página web de Arellano Marketing, se puede considerar que “La Ruta” es para los clientes del tipo “afortunado”, “modernas” o “adaptados”, ya que será para personas que tienen un ritmo de vida agitado, que son innovadores de tendencias y que dan importancia al status.

Para determinar la frecuencia de compra del consumidor se tendrá en cuenta la realizada en los establecimientos de Starbucks, ya que ofrecen un producto similar al de “La Ruta”. Además, es importante considerar los horarios en los que se consume café para establecer una correcta estrategia de promoción y publicidad para garantizar la sostenibilidad del proyecto.

Cabe resaltar que según estudios de IPSOS sobre el internauta limeño, solo un 9% de la población limeña esté familiarizada con compras virtuales, pero se considera que la aplicación para servicio *express* tendrá éxito pues dará al cliente la posibilidad de solo acercarse a una ventanilla del establecimiento y recoger su café de manera inmediata. Asimismo, diferentes empresas pagan los sueldos en una cuenta de banco vinculada a sus trabajadores, así que estos están familiarizados con el uso de su tarjeta de débito o crédito y la podrán vincular a la aplicación luego de que “La Ruta” haga una publicidad adecuada mostrando el beneficio de este servicio y la seguridad de las transacciones.

Finalmente, es importante mencionar que las cifras con las que se realiza el trabajo se basan en un usuario que posee la toma de decisión final. Además, el producto será de consumo directo e inmediato, así que no habrá problemas para pronosticar la capacidad del local ya que se asume que todos pasan y se van, logrando una óptima rotación del producto terminado.

2.4 Segmentación de Mercado

Para la segmentación de mercado se tomaron datos de fuentes primarias (encuestas) y de fuentes secundarias como el INEI y La Asociación Peruana de Empresas Investigadoras de Mercados (APEIM), que pueden verse en el Anexo 3. En el gráfico 2.1 se aprecia la lógica para llegar desde el mercado potencial hasta la demanda final.

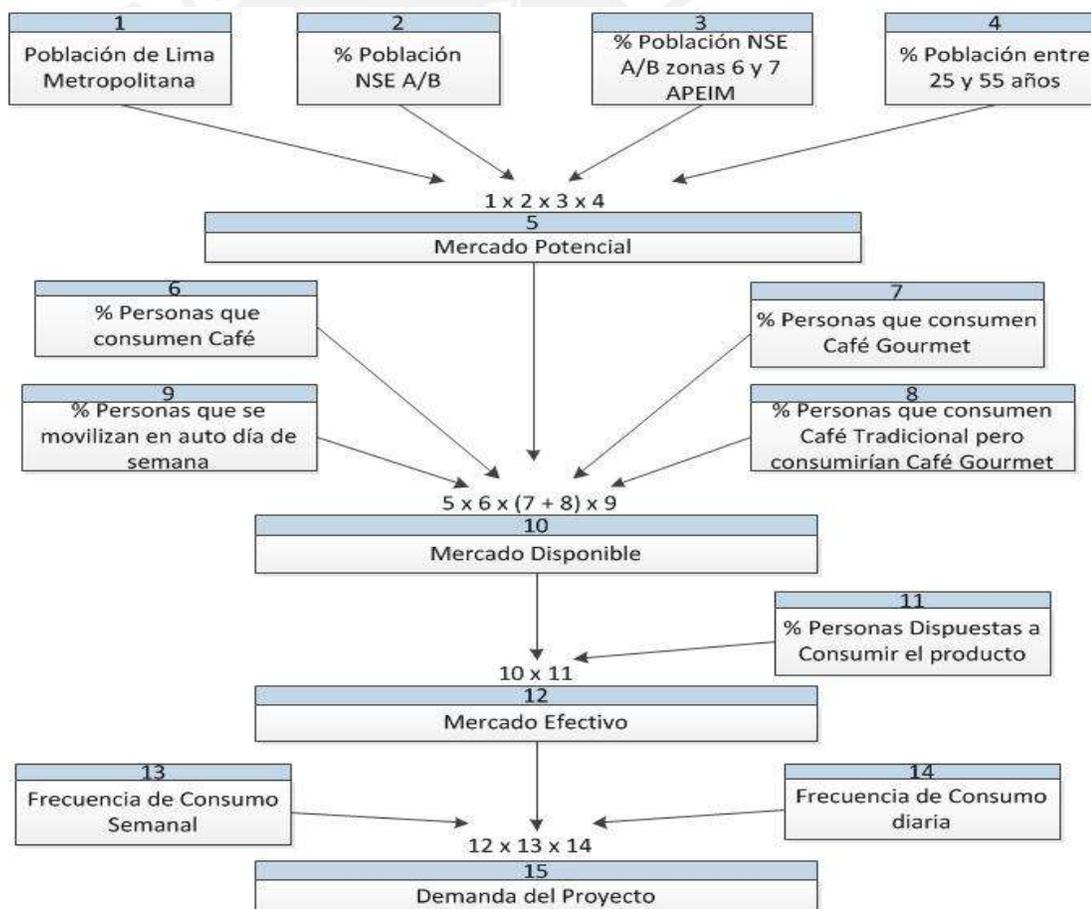


Gráfico 2.1 Resumen Determinación Demanda del Proyecto

Elaboración Propia

Los criterios de segmentación establecidos para determinar el mercado potencial de la presente tesis han sido factores socioeconómicos, geográficos y de edad; considerando a la población sobre la cual se considera que tendría un mayor impacto el producto, así tenemos los siguientes criterios:

- Según el INEI, Lima posee al 27 de Setiembre del 2014, 10'090,714 habitantes.
- Según el estudio sobre Niveles Socioeconómicos de APEIM, las personas con rango de edades entre 25 y 55 años son un 41.3% (NSE A) y 40% (NSE B) de la población total de Lima Metropolitana. Son estas personas las que se encuentran en edad laboral y que se asume que poseen un ritmo de vida agitada y que puede que tomen café para alcanzar óptimo rendimiento
- En el estudio de Niveles Socioeconómicos de APEIM también se puede determinar que las personas con nivel socioeconómico A y B de Lima Metropolitana son 4.4% y 18.4% respectivamente. Se elige los NSE A y B debido a que son las personas que más consumen café según estudios de IPSOS en el 2013 sobre productos más consumidos por la población limeña.
- El presente proyecto se centrará en los distritos de la Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel) y 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina) del APEIM debido a que son esas zonas las que poseen un mayor porcentaje de personas de los NSE definidos anteriormente. El porcentaje total de los sectores A y B en la zona 7 representan el 51.8% y 18.5% del total del NSE A y NSE B respectivamente; por su parte, en la zona 6 los porcentajes correspondientes son 17.5% y 13.6%

2.4.1 Mercado Potencial

Con los datos presentados anteriormente, se calcula el mercado potencial del proyecto de la siguiente manera:

- Segmentación Geográfica: Lima Metropolitana: 10'090,714 personas
- Segmentación por edad: 41.3 % NSE A y 40% NSE B entre 25 y 55 años

- Segmentación por NSE en distritos

$$\text{NSE A} = 10'090,714 \times 41.3\% \times 4.4\% \times (51.8\% + 17.5\%) = 127,074 \text{ personas}$$

$$\text{NSE B} = 10'090,714 \times 40\% \times 18.4\% \times (13.6\% + 18.5\%) = 238,399 \text{ personas}$$

$$\text{Mercado Potencial} = 365,474 \text{ personas}$$

Una vez definido el mercado potencial, es conveniente realizar una investigación para determinar cuál sería la demanda del proyecto, la cual se hará mediante una encuesta y es diseñada en el Anexo 4, mientras que en el Anexo 5 se muestra la hoja de dicha encuesta. Finalmente en el Anexo 6 se pueden observar los resultados del estudio.

2.4.2 Mercado disponible

Analizando las encuestas presentadas, se encuentra que aproximadamente el 68% de las personas de NSE A y 64% de las personas de NSE B consumen café. Por otro lado, es conveniente definir al consumidor potencial como el que toma café gourmet, por lo que se consulta si es que lo consume café y se suma en porcentaje con los que consumen café tradicional pero estarían dispuestos a consumir café gourmet. Así, los que consumen café gourmet en el NSE A son 44% y en el NSE B 32% y los consumidores de café tradicional que consumirían café gourmet son 27% para el NSE A y 21% para el NSE B. Finalmente, respecto a la pregunta “¿Se Moviliza en auto en día de semana?”, se obtuvo una afirmación de 54% para el NSE A y de 19% para el NSE B, con lo cual podemos calcular el mercado disponible de la siguiente forma:

$$\text{NSE A} = 127,074 \times 68\% \times (44\% + 56\% \times 27\%) \times 54\% = 27,621 \text{ personas}$$

$$\text{NSE B} = 238,399 \times 64\% \times (32\% + 68\% \times 21\%) \times 19\% = 13,396 \text{ personas}$$

$$\text{Mercado Disponible} = 41,017 \text{ personas}$$

2.4.3 Mercado efectivo

Una vez conocido el mercado disponible, se calcula el mercado efectivo, que corresponde a aquellos que realmente estarían dispuestos a consumir el producto. Los

resultados de las encuestas por nivel socioeconómico, nos arrojaron que el 71 % del NSE A y el 64% del NSE B estaban dispuestos consumir en “La Ruta”, con lo cual pudimos calcular el mercado efectivo:

$$\text{NSE A} = 27,621 \times 71\% = 19,611 \text{ personas}$$

$$\text{NSE B} = 13,369 \times 64\% = 8,574 \text{ personas}$$

$$\text{Mercado Efectivo} = 21,184 \text{ personas}$$

2.5 Análisis de la Demanda

Tras definir el mercado objetivo, se puede determinar cuál es la demanda del proyecto.

2.5.1 Demanda Actual

Para calcular la demanda actual del proyecto, se ha tomado en consideración el número de veces que la población consumiría el producto definido en la presente tesis; así, la cantidad de veces que una persona consumiría en el local estaría definida como un ponderado de lo que se halló en la encuesta. Es así que en la tabla 2.2 se muestra la frecuencia de consumo diario y semanal:

Tabla 2.2 Frecuencia de Consumo en "La Ruta"

Frecuencia de Consumo Semanal del Producto		
1	26%	0.26
2	23%	0.46
3	15%	0.45
4	13%	0.52
5	15%	0.75
6	4%	0.24
7	4%	0.28
TOTAL	100.00%	2.96
Frecuencia de Consumo Diaria del Producto		
1	71%	0.71
2	26%	0.52
3	3%	0.09
TOTAL	100.0%	1.32

Elaboración Propia

De esa manera, se puede multiplicar a la población dispuesta a consumir el producto, con el ponderado de veces que un cliente consumiría café en el local y con el número de semanas que hay en un año. Cabe mencionar que la demanda tendrá como unidad básica los cafés y luego en el análisis financiero se tomará en cuenta el porcentaje por tamaño de café consumido de las encuestas. Así se obtiene:

Demanda Actual del Proyecto: $2.96 \times 1.32 \times 52 \times 21,184 = 5'726,350$ cafés al año

2.5.2 Demanda Proyectada

Una vez alcanzado el mercado efectivo y determinada la demanda actual del producto, se puede estimar la demanda proyectada. Primero, se emplea estimaciones del INEI, las cuales indican que el crecimiento poblacional estimado anual es del 1.55%. Se toma únicamente la proyección de la demanda con la tasa de crecimiento poblacional dado que los pronósticos del crecimiento del consumo del café no son muy claros y se prefiere tomar el escenario más conservador para hacer los cálculos. Con estos datos, se proyecta la demanda del producto para un horizonte de 5 años (2015-2019), tiempo que es conservador pues se tiene mayor certeza de la estabilidad de las cifras utilizadas y de los escenarios de mercado y financieros; un mayor tiempo generaría que los resultados presentados no sean certeros y haya mayor riesgo para la inversión.

Tabla 2.3 Demanda Proyectada (Cafés por año)

Demanda Proyectada para el Periodo 2015-2019					
2014	2015	2016	2017	2018	2019
5,726,350	5,815,108	5,905,243	5,996,774	6,089,724	6,184,115

Elaboración Propia

2.6 Análisis de la Oferta

Una vez definida la demanda del proyecto, es necesario determinar la oferta que existe en el mercado y realizar las proyecciones necesarias para posteriormente, determinar a qué porcentaje del mercado satisfará el artículo del negocio.

2.6.1 Oferta Actual

Al ser un servicio totalmente nuevo en el mercado, se determinará la oferta actual en base a los clientes que van a una de las cafeterías de la competencia pero que solo entran, piden su café y se retiran. Se asumirá que la única competencia para el negocio será Starbucks pues es la única que posee estacionamientos en sus locales y podría satisfacer una necesidad similar a la del cliente del actual proyecto de pre-factibilidad. Si bien es cierto que Juan Valdez podría ser un principal competidor, no es tomado en consideración ya que sólo posee establecimientos en centros comerciales y es complicado que una persona vaya a un centro comercial sólo a comprar un café, además de existir problemas con el estacionamiento. Otras empresas como Mc-Café o Dunkin Donuts tampoco han sido consideradas ya que no ofrecen al café como producto estrella, sino que lo usan como un artículo capaz de hacer que un consumidor que entra a sus establecimientos, compre un producto adicional.

Para hacer un estudio de la oferta actual del producto, se realizó un muestreo visual presencial entre las 8 a.m. y las 10 p.m. de la semana del 12 al 25 de Mayo del 2014 en 44 Starbucks (se eligió este mes ya que según lo conversado con trabajadores de la empresa, en ese mes hay una demanda moderada y puede replicarse como promedio del año), para saber la cifra de consumidores que atienden a una de sus tiendas para comprar un café y llevárselo sin invertir tiempo en las mesas. Dicho muestreo se realizó en los locales de esta firma en donde posiblemente podrían comprar café los clientes potenciales de “La Ruta”; es decir, los Starbucks de los distritos 6 y 7 del APEIM y zonas aledañas a estos. De esta manera, se estableció un promedio por establecimiento en cada local de los distritos mencionados y se muestra en la tabla 2.4:

Tabla 2.4 Cafés vendidos en Starbucks por hora para llevar

Distrito	# tiendas	\bar{x} de cafés/hora	Distrito	# tiendas	\bar{x} de cafés/hora
Miraflores	9	10	Camacho	1	5
Surco	8	8	San Miguel	2	8
San Isidro	11	14	Magdalena	1	3
La Molina	3	6	Pueblo Libre	2	5
Chacarilla	1	7	Jesus María	1	2
San Borja	5	8			

Elaboración Propia

Conocida la oferta actual, se multiplica la cantidad de cafés vendidos por hora en los establecimientos con el número de establecimientos por distrito y se suman los resultados a fin obtener la cantidad de cafés vendidos por hora en Lima.

$$\sum_{i=1}^{11} \text{Cafés por Hora} \times \text{Locales de Starbucks en el Distrito} = 409 \frac{\text{Cafés}}{\text{Hora}}$$

Tras esto, se multiplica por el número de horas que trabaja Starbucks al día (16 horas) y por los días que hay en un año. Así se obtiene que la oferta actual es la siguiente:

$$\text{Oferta Actual} = 409 \times 16 \times 365 = 2'388,560 \text{ cafés al año}$$

2.6.2 Oferta Proyectada

En base a la participación de Starbucks en el mercado y considerando estimaciones de la Junta Nacional del Café, cuyo presidente estima que se espera que la oferta de café aumente en un 50% (respecto al mercado actual) al año 2025, se obtiene la oferta proyectada. Es importante recalcar que no se puede establecer una proyección en base a una regresión del consumo interno de café puesto que la plaga de la Roya ha reducido este ratio, entonces lo más conveniente sería considerar las proyecciones de esta asociación (institución respaldada por Prom-Perú y MINAG) que darían un número más acertado considerando que realizan estudios constantes sobre la producción y oferta nacional. Por otro lado, se podría considerar también el crecimiento que han tenido las cafeterías últimamente, pero en base a lo analizado previamente en la tesis, la proyección sería mayor y es mejor mantener proyecciones conservadoras. Cabe mencionar que esta estimación solo se aplica a la proyección de la oferta y no a la demanda. Si prorratamos el crecimiento, tenemos un crecimiento anual promedio de 3.75% anual, con lo cual se obtienen los siguientes resultados:

Tabla 2.5 Oferta Proyectada (Cafés por año)

Oferta Proyectada para el Periodo 2015-2019					
2014	2015	2016	2017	2018	2019
2,388,560	2,478,131	2,571,061	2,667,476	2,767,506	2,871,288

Elaboración Propia

2.7 Demanda Insatisfecha

Tras establecer la demanda y oferta proyectada, se puede calcular la diferencia entre estas y hallar cuál sería la demanda insatisfecha del mercado sobre la cual actuará “La Ruta” para captar clientes al negocio. Este cálculo se muestra en la tabla 2.6:

Tabla 2.6 Cálculo de la Demanda Insatisfecha (Cafés por año)

Año	Demanda	Oferta	Demanda Insatisfecha
2015	5,815,108	2,478,131	3,336,977
2016	5,905,243	2,571,061	3,334,182
2017	5,996,774	2,667,476	3,329,298
2018	6,089,724	2,767,506	3,322,218
2019	6,184,115	2,871,288	3,312,827

Elaboración Propia

Al observar la cifra de la demanda insatisfecha, se puede determinar que existe un margen relevante entre la demanda y la oferta sobre la que el producto puede ganar clientes. Esta amplia brecha resulta bastante atractiva para los 5 años de horizonte del proyecto y se puede aprovechar para que “La Ruta” tenga éxito en el mercado. Cabe recalcar que tal como sucede en muchos proyectos, la oferta estimada y proyectada son números con probabilidad de error y pueden afectar la demanda insatisfecha hallada; por ello, posteriormente se considerará escenarios de sensibilidad de más y menos 20% para garantizar la sostenibilidad del negocio.

2.8 Demanda del Proyecto

El negocio tendrá como objetivo satisfacer un 7% de la demanda insatisfecha para el primer y segundo año, 8% para el año 3, 8.5% para el cuarto y 9% para el último. Esto debido a que según la página web de “Soy Enterprenour”, en caso exista un competidor grande y el producto o servicio sea diferenciado (lo que se logra con el sistema *Drive-Thru*), se debe fijar un porcentaje de participación inicial de mercado de aproximadamente dicho porcentaje (la tabla completa se puede visualizar en el Anexo 7). Este porcentaje irá aumentando debido a que el producto se irá haciendo más conocido y aceptado, además de estar apoyado con estrategias promocionales que serán explicadas posteriormente. La demanda del proyecto se presenta a continuación:

Tabla 2.7 Demanda del Proyecto (Cafés por año)

Demanda del Proyecto para el Periodo 2015-2019				
2015	2016	2017	2018	2019
233,588	233,393	266,344	282,389	298,154

Elaboración Propia

2.9 Comercialización

El plan de comercialización estudia los factores relevantes y estrategias a emplear en la mezcla de marketing de plaza, promoción, publicidad y precios. Esta es la última etapa del estudio de mercado y se analiza cómo lograr un nivel de aceptación adecuada del servicio en el mercado y lograr una respuesta óptima del cliente.

2.9.1 Distribución y Puntos de Venta

Hoy en día, en el mercado peruano existen diferentes canales mediante los cuales se puede realizar la distribución del producto al cliente, los cuales pueden tener intermediarios (mayoristas minoristas u otros) o no. Debido al modelo de negocio del presente proyecto, el canal que se adapta sería el del canal de distribución directo ya que el artículo va directamente desde el productor hacia el consumidor final. Este tipo de canal permite tener un mayor poder y control sobre la cadena de distribución, además de tener la posibilidad de hacer una promoción y publicidad más agresiva y determinar el precio al cuál compraría directamente el cliente.

Para poder realizar esto se tendrán dos locales en distritos de Lima por donde se trasladen regularmente personas pertenecientes al público objetivo. Lo óptimo sería tener un local en Miraflores o San Isidro y otro en San Miguel (de los cuales se analizará su ubicación exacta en el estudio técnico) puesto que en dichos distritos viven una mayor cantidad de personas de NSE A y B respectivamente, además de ser distritos por donde pasan avenidas principales como Javier Prado, Faucett, entre otras; las cuales conducen a diferentes destinos en la capital y al estar cerca, las personas podrían ir a “La Ruta” mientras hacen sus actividades diarias o durante su traslado a cualquier punto de la ciudad. El espacio adecuado para el establecimiento sería de aproximadamente 250 m² a fin de poder brindar comodidad, rapidez de atención y un

flujo óptimo de los vehículos. Además, el local también contará con una barra de atención para transeúntes en caso de que algún cliente quiera ir sin auto.

Respecto a los proveedores de materias primas e insumos, se seleccionarán dependiendo de sus precios, calidad de productos, experiencia en el sector, la cercanía a los locales y sus condiciones de pago y entrega. En el caso del café, es necesario asegurar su aroma, calidad y sabor; por lo que se trabajará con el proveedor “La Mosella”, que es una empresa de Chanchamayo con más de 100 años produciendo café tostado de primera calidad y lo ofrece a un precio de S/.28 el kilogramo (con aroma de 4.4, sabor de 4.5, cuerpo de 4.4 y acidez de 5.2, los cuales son valores altos según estándares de medición de propiedades organolépticas de este producto).

2.9.2 Promoción y Publicidad

En base a lo evaluado en la matriz FODA, se determinó que lo mejor es emplear una estrategia de diferenciación para impactar de manera óptima en la mente del consumidor. Para esto, se tomará cuenta la realización de campañas, promociones y publicidad en medios para concretar una correcta estrategia de comercialización.

En cuanto a estrategia de promoción, se utilizará una estrategia de atracción *Pull* en la etapa inicial del servicio. Esta se basa en exponer la marca de manera directa, mediante el uso de publicidad y promoción, al cliente final y que éste decida acudir a “La Ruta” para satisfacer sus necesidades. En esta estrategia se incurre en costos elevados de publicidad y promoción de ventas, principalmente en medios masivos o redes sociales, para que sea la demanda la que genere la salida de los productos del canal de distribución. Esto creará oportunidades de prueba del producto que posteriormente se traducirán en una demanda consistente de clientes.

Debido a que es un servicio nuevo en el rubro de cafeterías, se buscará que los clientes conozcan el estilo, características diferenciadoras de la experiencia y los productos que se ofrecerán en el negocio con el objetivo de marcar rápidamente ventaja competitiva frente a la competencia. La primera herramienta a utilizar será la publicidad y tendrá como principal objetivo informar y luego persuadir a los clientes de consumir el producto (además de dar a conocer a “La Ruta” y sus valores).

El desarrollo de la estrategia publicitaria contempla la toma de dos tipos de decisiones principales. La primera es la que contempla el mensaje y se optará por usar uno que transmita las ventajas de la rapidez de atención, la comodidad que brinda el servicio *Drive-Thru*, el deseo por probar lo nuevo y el sabor, aroma y olor único del producto brindado. Por otro lado, la segunda decisión es la que contempla los medios que se utilizarán para transmitir la publicidad. Dada la novedad del servicio y las características de los clientes, la plataforma más adecuada para utilizar la publicidad son las redes sociales y medios como radio, periódicos y paneles estáticos y móviles.

Toda la publicidad estará relacionada con temas referentes a carreteras, caminos, distancias, viajes, rapidez, comodidad entre otros; de tal manera que el cliente pueda asociarlo de manera adecuada a “La Ruta”. Para penetrar de manera óptima en el mercado de debe realizar una fuerte campaña de entrada, y para lograrlo se trabajará con la prestigiosa empresa de medios Reset, la cual se encargará de la realización de ésta. La campaña en redes sociales se realizará vía Facebook mediante impresiones de publicidad de “Me Gusta” en páginas de inicio y en la página de la aplicación. Cabe resaltar que se creará también una cuenta de Twitter para promocionar a la empresa y será administrada por el personal. Los costos se muestran en la tabla 2.8:

Tabla 2.8 Costos de Publicidad

Costos Publicidad en Medios con IGV (en S/.)			
Medio	Concepto	Costo	Impactos
Prensa	8 Encartes en Publímetro	61,600	18,000
Radio	168 Avisos de Radio en Oxígeno, Oasis, Estudio 92 y RPP	41,090	635,000
Paneles	8 Vallas	11,200	355,000
Panel Digital	Pantalla Digital	15,000	170,000
Panel Tradicional	Dos Paneles de 14 x 7.2	18,000	35,000
Paneles Móviles	2 Autos con Paneles	9,700	55,000
Indicadores Avenidas	28 Paneles en Indicadores de Avenidas	7,140	115,000
Redes sociales	"Me Gusta" e Impresiones en página de inicio (4 meses)	3,180	72,000
TOTAL		S/. 166,910	

Fuente: Propuesta económica de empresa “Reset”

Adicionalmente, es importante la emisión de volantes y calcomanías a fin de que el cliente pueda informarse sobre la empresa y sus productos. Las calcomanías se

entregarán como stickers ya que al tener un logo llamativo, los posibles clientes podrán pegarla en cualquier lugar; y así tener presente a la empresa. Esto se realizará en la Imprenta Angello y los costos se detallan en la tabla 2.9:

Tabla 2.9 Costos de Volantes y Calcomanías

Costo Publicidad Volantes y Calcomanías con IGV (en S/.)	
Concepto	Costo
10,000 Volantes en 1/4 de hoja, papel cruché de 115 gramos, full color	560
5,000 Calcomanías con logo de "La Ruta"	1,170
TOTAL	S/. 1,730

Elaboración Propia

Asimismo, algunos de los ejemplos de publicidad a utilizar se muestran en la figura 2.3



Figura 2.3 Ejemplos de Publicidad

Elaboración Propia

Los costos mencionados anteriormente serán para la entrada del producto al mercado, luego se espera que se consoliden las relaciones con los clientes y así, la estrategia de promoción se tornaría en una de empuje *Push*; que con un presupuesto similar, pero innovando en los diseños; el negocio seguirá ganando clientes.

Cabe mencionar que también se hará el desarrollo de una aplicación web para brindar una mayor comodidad al cliente a un costo de 10 mil dólares para *Smartphones*. Dicha aplicación consistirá en que una vez inscrito el cliente y vinculada una tarjeta de débito

o crédito a la cuenta de la aplicación, este podrá solicitar un café entrando a la interfaz de ella y solo pasará a recogerlo por la ventanilla *express*, logrando así conseguir su café de manera más rápida. Es relevante resaltar que la aplicación recibirá información vía GPS y de tráfico para detectar el tiempo aproximado de llegada del cliente al establecimiento, de manera que se pueda hacer una correcta distribución de recursos y entregar al consumidor un café caliente en cuanto llegue a recogerlo.

Finalmente, como parte de la estrategia de promoción, se brindará un café del día con un sabor distinto por día a un precio menor que el normal, promociones 2x1 por el aniversario del negocio, descuentos por días festivos y campañas de degustación a fin de persuadir a posibles clientes de consumir en el local y mostrar el sabor, aroma y olor del café de “La Ruta”. Adicionalmente, con la intención de asegurar la demanda, se buscará establecer vínculos estratégicos con empresas de taxi a fin de que cuando estas estén trasladando a un cliente, este pueda pasar por la cafetería y comprar un café con un 20% de descuento, lo cual beneficiaría tanto a ellos como a “La Ruta”. Todo esto tendría un costo de S/.15,300 anuales, detallado en el Anexo 8.

2.9.3 Precios

Debido a que se busca presentar a los clientes una nueva forma de consumir café de manera más rápida, cómoda y con un mejor sabor; es importante que el consumidor perciba el valor diferencial del producto. Es así que la estrategia para la fijación de precios debe ser coherente con este aspecto, además según Kotler, el precio que se fija para un producto debe estar basado en qué percepción tiene el cliente sobre el valor de éste y no en base a los costos del vendedor. Por estas razones, se decidió aplicar una estrategia de fijación de precios tomando en consideración la Matriz de Kotler, que se muestra en el Anexo 9 y de esta manera se establece una estrategia de alto valor ya que se ofrece un artículo de alta calidad y un precio medio.

Es importante considerar que más allá del servicio innovador que ofrece “La Ruta” y la calidad de sus productos, el cliente ya tiene idea de cuánto estaría dispuesto a pagar por un producto de similares características en cafeterías de la competencia (ver en Anexo 10). En consecuencia, considerando esto como referencia y las encuestas realizadas sobre cuánto estaría dispuesto a pagar el consumidor por los tamaños de

café de la cartera de productos, se establece la siguiente carta de precios de los productos de “La Ruta” para lograr una penetración óptima en el mercado.

Tabla 2.10 Carta de Precios en "La Ruta"

Carta La Ruta (Precios en S./)							
Producto	12 Oz	16 Oz	20 Oz	Producto	12 Oz	16 Oz	20 Oz
Capuchino	7	8.5	10	Moka Italiano	7	8.5	10
Moccachino	7	8.5	10	Aeropress	7	8.5	10
Expresso	4	5	6	Pour Over	7	8.5	10
Frappé	9	10	11	Prensa Francesa	7	8.5	10
Americano	3.5	4.5	5.5	Clever	10	12	14
Latte	7	8.5	10	Fretta	7	8.5	10
Cortado	7	8.5	10	Yama Cold	8	9.5	11
Macchiato	5	6	7	Sifón	10	12	14

Elaboración Propia

Adicionalmente, tras las encuestas ejecutadas se puede realizar un Gráfico de Pareto respecto a los productos más y menos vendidos y así determinar qué productos son catalogados como A, B o C de acuerdo a esta metodología; para así brindarles una mayor atención y asegurar su correcto suministro durante la operación de la empresa.

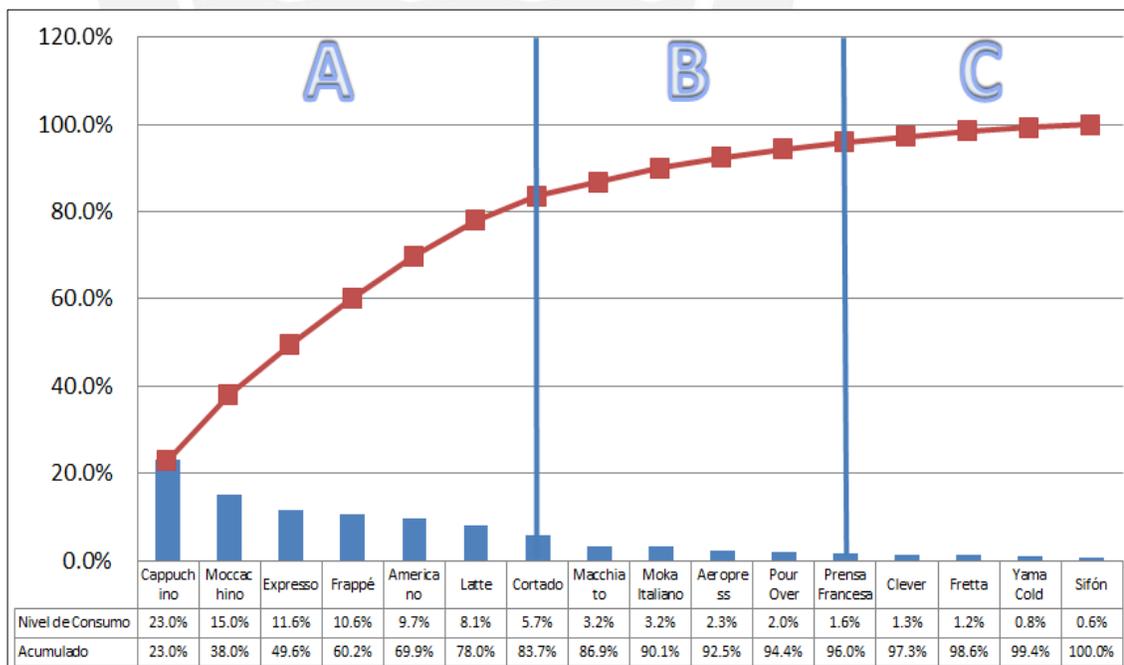


Gráfico 2.2 Diagrama de Pareto de productos de la carta de “La Ruta”

Elaboración Propia

3. Estudio Técnico

Tras realizar el estudio de mercado y comprobar la existencia de una demanda insatisfecha y cómo impactar sobre esta, se procede a realizar el sustento técnico del estudio de pre-factibilidad. En este se evaluarán y detallarán todos los requerimientos operativos necesarios para la constitución y funcionamiento del negocio, así como el estudio ambiental, social y el cronograma de ejecución del proyecto.

3.1 Localización

3.1.1 Macro Localización

Para seleccionar el departamento del Perú en el que se localizará el negocio, se realizó una matriz de enfrentamiento de 4 posibles ciudades que tienen una mayor cantidad de habitantes con posibilidad de comprar en “La Ruta”; las cuales son Lima, Arequipa y Trujillo. Esto se hace como validación y con carácter confirmatorio para sustentar técnicamente la elección, pues esto es premisa de la tesis. Se consideraron 5 factores:

1. Disponibilidad de terrenos
2. Disponibilidad de mano de obra
3. Seguridad en la ciudad
4. Cantidad de personas con nivel socioeconómico A-B
5. Cantidad de vehículos en la ciudad.

En base a esto, se asigna un puntaje del 1 al 3; donde 3 es más importante, 2 igual de importante y 1 menos importante.

Tabla 3.1 Matriz de Enfrentamiento de Factores de Macro Localización

Factores	1	2	3	4	5	Suma	Porcentaje
1		3	3	1	1	8	20%
2	1		1	1	1	4	10%
3	1	3		1	1	6	15%
4	3	3	3		2	11	28%
5	3	3	3	2		11	28%

Elaboración Propia

Tras esto, se realiza un ranking de factores tomando en consideración los pesos de cada rubro de la matriz de enfrentamiento y asignando un puntaje del 1 al 5 a cada ciudad del análisis; siendo 5 excelente, 4 muy buena, 3 buena, 2 regular y 1 mala.

Tabla 3.2 Ponderación de Factores de Macro Localización

Factores	Peso	Ciudades		
		Lima	Arequipa	Trujillo
1	20%	2	4	4
2	10%	4	3	3
3	15%	2	3	2
4	28%	5	3	2
5	28%	5	3	2
Total Puntaje		3.85	3.2	2.5
Puesto		1	2	3

Elaboración propia

Tras lo analizado, se determina que la ciudad óptima para la localización de “La Ruta” sería en Lima Metropolitana ya que obtiene el mayor puntaje de todas las alternativas.

3.1.2 Micro Localización

a) Micro Localización de los locales

Una vez definida la macro localización en Lima Metropolitana se deben escoger los distritos en los cuales funcionarán los locales de la cafetería. Para poder realizar esto se realizó una matriz de enfrentamiento con la misma metodología del subcapítulo anterior en función s los siguientes factores:

1. Cercanía a público objetivo
2. Costo por metro cuadrado de terrenos
3. Cercanía a zonas empresariales
4. Cercanía a competidores
5. Seguridad

Tabla 3.3 Matriz de Enfrentamiento de Factores de Micro Localización

Factores	1	2	3	4	5	Suma	Porcentaje
1		1	1	3	3	8	20%
2	3		1	3	3	10	25%
3	3	3		3	3	12	30%
4	1	1	1		2	5	13%
5	1	1	1	2		5	13%

Elaboración Propia

Tras definir la relevancia de los criterios a evaluar, se realizó una ponderación de factores utilizando la misma metodología del subcapítulo anterior para determinar los distritos en los cuales se localizarán los locales de la empresa. Cabe resaltar que se escogerá uno de la zona 6 y otro de la 7 de APEIM debido a que se espera diversificar por zonas el producto y que todos nuestros clientes tengan un local no tan lejano a sus hogares o centros de actividades en dónde disfrutar los productos de “La Ruta”.

Tabla 3.4 Ponderación de Factores de Micro Localización

Factores	Peso	Distritos Zona 7				
		San Isidro	Miraflores	La Molina	San Borja	Surco
1	20%	5	5	3	4	4
2	25%	1	1	1	1	1
3	30%	5	4	3	3	2
4	13%	1	1	3	2	2
5	13%	4	4	3	4	4
Total Puntaje		3.225	3.075	2.8	3.00	2.85
Puesto		1	2	3	4	4
Factores	Peso	Distritos Zona 6				
		Pueblo Libre	San Miguel	Lince	Jesus Maria	Magdalena
1	20%	4	4	2	2	2
2	25%	3	3	3	3	3
3	30%	1	2	3	1	1
4	13%	3	3	2	4	3
5	13%	3	4	3	4	3
Total Puntaje		2.9	3.325	2.525	3.05	2.50
Puesto		1	2	3	4	4

Elaboración Propia

Tras realizar la tabla de ponderaciones, se observa que los distritos adecuados para los locales de “La Ruta” son San Isidro y San Miguel. Por consiguiente, se deben

escoger dos locales que estén cerca de avenidas principales en dichos distritos y que estén cerca de los centros de trabajo, actividades o cerca de una ruta que tomen con frecuencia los potenciales clientes para desplazarse en vehículos.

Es así que se realizará la compra de dos locales de aproximadamente 250 metros cuadrados. El primero en la cuadra 3 de Rafael Escardó (a 3 cuadras de Av. La Marina). Se escogió esta ubicación teniendo en cuenta los factores analizados previamente para la matriz de enfrentamiento, además de estar cerca de la Avenida La Marina, con lo cual cualquier carro desviarse de su ruta en dicha avenida para comprar un producto en el local de "La Ruta". Dicho establecimiento tiene un costo de 285 mil dólares y su ubicación se muestra en la figura 3.1

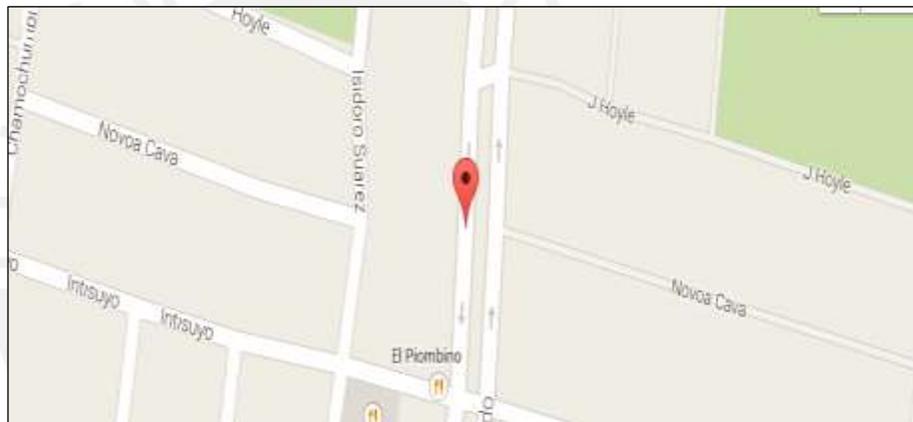


Figura 3.1 Ubicación de "La Ruta" San Miguel

Fuente: Google Maps

El segundo local estará ubicado en la cuadra 35 de la Avenida Petit Thouars (a media cuadra del cruce con Juan de Arona). Se escogió esta ubicación debido a que es un local que cuenta con el área requerida para las operaciones del negocio y estar cerca del centro empresarial de San Isidro, con lo cual podría optimizarse el flujo de clientes potenciales al establecimiento. Este local tiene un costo de 450 mil dólares y su ubicación de muestra en la figura 3.2



Figura 3.2 Ubicación "La Ruta" San Isidro

Fuente: Google Maps.

a) Micro Localización de Oficinas Administrativas

Adicionalmente a los locales, se debe contar con un local con oficinas para los puestos administrativos y las instalaciones necesarias para que los directivos de la empresa tengan reuniones y trabajen cómodamente. Este debe estar cerca a los locales de "La Ruta". Es por esto que se alquilará un local para oficinas de 60m² a un precio de 1300 soles mensuales en el cruce de avenida Universitaria con Cipriano Dulanto; una ubicación céntrica, segura y cerca de avenidas principales.

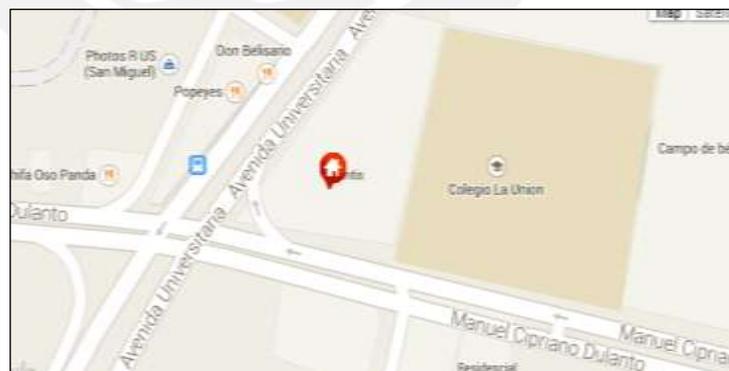


Figura 3.3 Ubicación Oficinas Administrativas

Fuente: Urbania.pe

3.2 Tamaño de Planta

3.1 Factores condicionantes de tamaño de local

a) Tamaño - Mercado:

Al analizar la demanda potencial insatisfecha, se determinó cubrir entre el 7 y 9% de esta durante el horizonte del proyecto. Si bien se inicia con un porcentaje conservador y este aumenta, se espera que con la inversión en promoción y publicidad, además del servicio diferenciado, dicho nivel pueda ser alcanzado sin ningún problema. Por lo anterior, se determina que esto es un factor altamente relevante para definir el tamaño, ya que dependerá de qué tanta demanda inicial y proyectada se pronostique para determinar la capacidad de producción a instalar.

b) Tamaño – Tecnología:

Los elementos tecnológicos más relevantes para el proyecto son la aplicación para celulares y las máquinas para preparar café, que deben tener como variables claves la velocidad y capacidad de producción (para no generar colas) y la variedad de productos que se pueden realizar en ellas. Además, deben agregarse otros elementos como congeladoras, computadoras, entre otras; las cuales deben ser consideradas para definir el tamaño. Este criterio resulta medianamente relevante pues si bien no son muy difíciles de obtenerlas en el mercado, si representan una inversión importante.

c) Tamaño – Financiamiento:

El financiamiento es necesario para un correcto acondicionamiento de los locales de “La Ruta” y para la compra de los activos fijos de la empresa. Debido al costo de compra del terreno y al préstamo bancario necesario para realizarlo, este rubro si es determinante a fin de que se pueda escoger un local con el espacio óptimo.

d) Tamaño – Materia Prima:

El principal insumo para el negocio son el café, la leche, y el agua; los cuales son productos que se pueden conseguir fácilmente en el mercado local, por lo cual no hay necesidad de tener un gran almacén ya que su reposición puede darse solicitándolos con unos días de anticipación. En el caso del café, este vendrá de Chanchamayo, pero el proveedor lo llevará a los establecimientos cada 15 días, con lo cual el tamaño del

almacén para guardar los insumos en cada local no será un factor altamente determinante. Adicionalmente, los otros productos comestibles como postres o panes, serán traídos día a día por el proveedor, a fin que estos estén frescos y en condiciones óptimas de salubridad; así que solo se necesitaría una congeladora para mantenerlos frescos, lo que genera que este factor tampoco afecte el tamaño del proyecto.

e) Tamaño – Recursos Humanos:

Para la correcta preparación de los cafés, es necesario que los empleados sean capacitados correctamente y trabajen en un ambiente con espacio adecuado y seguro, para así poder brindar a los clientes un café de calidad. En caso esto no se cumpla, puede afectar su motivación y desempeño; generando alta rotación de personal y con ello perjudicar la capacidad de producción. Por lo expuesto anteriormente, este factor resulta medianamente relevante y debe ser tomado en cuenta para el tamaño.

f) Tamaño – Economías de Escala:

Debido a que la compra anual de café tostado (el principal insumo) será de aproximadamente 4 toneladas, no se podrá aprovechar economías de escala. De igual manera pasa con la demás materias primas y productos comestibles de “La Ruta”; con lo cual este criterio no es determinante para definir el tamaño de planta.

3.2.2 Estrategia de Tamaño

Para definir el tamaño óptimo se tomarán en cuenta los factores de mercado, tecnología y financiamiento; así, lo mejor sería aplicar una estrategia expansionista ya que al atender un porcentaje bajo de la demanda insatisfecha, tener que aplicar tecnología vanguardista y poseer sensibilidad de operación frente al financiamiento obtenido, es mejor aplicar esta táctica para tener una holgura de capacidad de producción frente a cambios en la demanda. Con esto se garantiza que en caso la demanda crezca, pueda ser satisfecha por “La Ruta” y así poder hacer frente a dichos incrementos; además de no tener que hacer reinversiones costosas.

Dichos incrementos también estarán sujetos a la máquina que genera la operación cuello de botella del proceso productivo, que en este caso serán las cafeteras industriales y su rapidez para moler y preparar las bebidas.

Cabe recalcar que tal como se mencionó en la definición de servicio, el horario de atención será en 3 turnos de 8 horas cada uno de manera que se pueda hacer frente a los requerimientos de los clientes según las encuestas. Asimismo, debido a que el café es un bien con demanda estacional, es conveniente mostrarla en el Gráfico 3.1. Esta fue estudiada por SAMIMP – Latin Panel para Cafetal Perú.

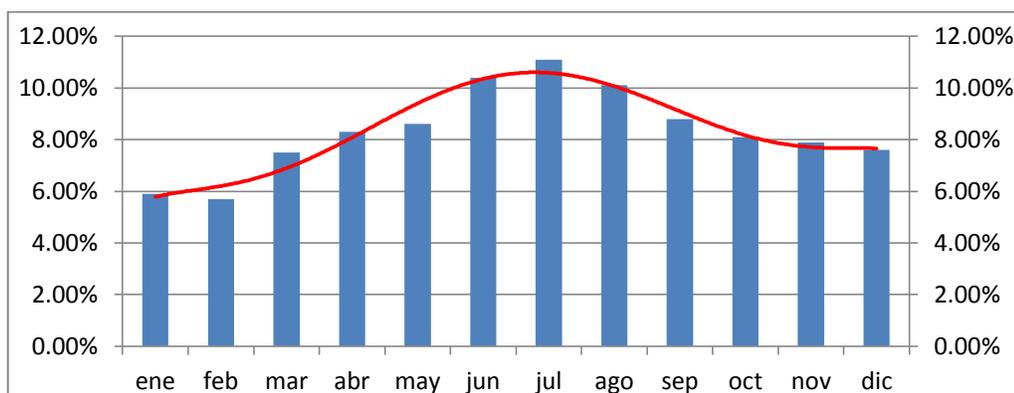


Gráfico 3.1 Estacionalidad de la Demanda de Café en Perú

Fuente: Estudio de SAMIMP – Latin Panel para Cafetal 2008

Considerada la estacionalidad y las encuestas realizadas, se analiza los puntos picos de la demanda (promedio del horizonte de tiempo del negocio) de vasos de café del establecimiento en la Tabla 3.5

Tabla 3.5 Demanda Promedio Mensual de Cafés por Hora

Mes	Estacionalidad	Demanda Mensual	Demanda Diaria	7 a 10	10 a 1	1 a 4	4 a 6	7 a 9	9 a 12	12 a 7
ene	5.90%	15,504	517	27	16	10	21	12	9	1
feb	5.70%	14,978	499	26	15	10	20	11	8	1
mar	7.50%	19,708	657	34	20	13	26	15	11	2
abr	8.30%	21,810	727	38	22	15	29	16	12	2
may	8.60%	22,599	753	39	23	15	30	17	13	2
jun	10.40%	27,328	911	47	27	18	36	20	15	3
jul	11.10%	29,168	972	50	29	19	39	22	16	3
ago	10.10%	26,540	885	46	27	18	35	20	15	3
sep	8.80%	23,124	771	40	23	15	31	17	13	2
oct	8.10%	21,285	709	37	21	14	28	16	12	2
nov	7.90%	20,759	692	36	21	14	28	16	12	2
dic	7.60%	19,971	666	34	20	13	27	15	11	2

Elaboración Propia

De la tabla 3.5 se observa que la demanda máxima por establecimiento sería de 50 cafés/hora, y las máquinas de café poseen una capacidad de producción de aproximadamente 70 (incluyendo tiempos secuenciales como llenado de agua en la cafetera y cambio de filtro) según especificaciones de las cafeteras en la página web de su proveedor (Coffee Italia). Finalmente, en la tabla 3.6 se muestra la capacidad de producción por local (considerando niveles máximos de producción por hora), el cual es definido por la cantidad de tazas de café que las cafeteras industriales pueden realizar por hora y el nivel de utilización que se les da.

Tabla 3.6 Análisis de Capacidad de Producción

Año	Capacidad Teórica (Cafés/h)	Capacidad a Utilizarse (Cafés/h)	Utilización	Estado
2015	70	50	71%	Subutilizado
2016	70	50	71%	Subutilizado
2017	70	50	71%	Subutilizado
2018	70	50	71%	Subutilizado
2019	70	50	71%	Subutilizado

Fuente: Elaboración Propia

3.3 Proceso Productivo

3.3.1 Decisión de Tercerizar o Producir

Se realizará la compra del café tostado y se elaborará la bebida del cliente al momento de su compra pues la preparación y el producto “recién hecho” generan valor agregado para él. Por otro lado, se evaluarán las opciones de tercerizar o producir los complementos (comida) en la Tabla 3.7. Tras el análisis, se concluye que la mejor opción es la tercerización; pues al no ser su preparación parte del giro de la empresa, es mejor que otra compañía los elabore, con el objetivo de focalizar los esfuerzos del negocio en actividades propias del rubro, las cuales son la rapidez de atención y la calidad del café servido. Además, si bien existen ciertos riesgos inherentes al proceso de tercerización como el no cumplimiento de las entregas, se elaborarán contratos con empresas conocidas en el medio de pastelerías con la consigna de asegurar los lotes de productos ofrecidos; que en conjunto con estrategias de control de inventarios de nivel periódico (con periodo de control igual a 2 días), se logrará brindar a los consumidores de la cafetería productos complementarios de calidad.

Tabla 3.7 Análisis de Tercerización o Producción de Complementos

		Tercerizar		Producir	
		Ventajas	Desventajas	Ventajas	Desventajas
Costos	Ahorro en Compra de Equipos	Precio de compra mayor al costo de producción de la empresa tercerizadora.	No se incurre en costos de fletes	Costos Elevados por compra de maquinaria y posterior mantenimiento o reposición	
	Reducción de costos fijos e incrementos de costos variables, logrando así optimizar la estructura de costos	Costos de transporte hacia el local adicionales al costo de producción	Se reduce el tiempo de abastecimiento	Costos adicionales por adquirir licencias, permisos sanitarios y de compra o alquiler de centro de fabricación y operarios necesarios	
	Reducción de capital invertido en actividades no Core, logrando así enfocar inversiones en actividades o servicios que mejores los productos estrella de la empresa			Se incurre en un mayor costo anual de operación (incluso sin considerar inversión inicial de maquinaria y utensilios necesarios). Existe un ahorro de más de S/. 4000 anuales en caso de tercerizarse (Ver Anexo 11 para mayor detalle)	
Calidad	Focalizar esfuerzos en actividades principales que brindan valor agregado a la organización	Calidad sujeta a operaciones de la empresa seleccionara para la tercerización	Capacidad de reacción en caso se requiera corregir la calidad de los productos	Necesidad de contratación de personal calificado para control de calidad	
Limitaciones		Al no existir control sobre la producción, se debe confiar en la capacidad de cumplimiento de entrega del proveedor, lo cual incrementa los riesgos para la cafetería		Producción limitada a capacidad de planta, en caso aumente se debe incurrir en costos por expansión o compra de otro local	
		Nivel de ventas sujeto a la capacidad de producción del proveedor			

Elaboración Propia

Finalmente, tras la elaboración del sustento de la tercerización, se debe evaluar a las posibles empresas encargadas de la fabricación de los complementos. Se evaluará a

las pastelerías Don Mario, Rovegno y El Piombino en función del tamaño de lote mínimo, condiciones de pago, cercanía a la empresa, prestigio, y calidad de sus productos; mediante matrices de enfrentamiento y de ponderación de criterios.

Tabla 3.8 Matriz de Enfrentamiento de Criterios de Selección de Tercerización

Factores	Tamaño de Lote mínimo	Condiciones de pago	Cercanía a "La Ruta"	Prestigio	Calidad de Productos	Suma	%
Tamaño de Lote mínimo		2	3	3	1	9	23%
Condiciones de pago	2		3	3	1	9	23%
Cercanía a "La Ruta"	1	1		1	1	4	10%
Prestigio	1	1	3		1	6	15%
Calidad de Productos	3	3	3	3		12	30%

Elaboración Propia

Tabla 3.9 Análisis de Pastelerías por Criterio para Tercerización

Factores	El Piombino	Don Mario	Rovegno
Tamaño de lote mínimo	100	25	100
Condiciones de pago	No negociable	Negociable	Negociable
Ubicación	San Miguel	Magdalena	San Isidro
Prestigio	Medio	Alto	Alto
Calidad de productos	Buena	Superior	Superior

Elaboración Propia

Tabla 3.10 Ponderación de Factores de Empresa Proveedor de Complementos

Factores	Peso	Pastelerías		
		El Piombino	Don Mario	Rovegno
1	23%	3	5	3
2	23%	2	4	4
3	10%	3	4	4
4	15%	3	4	5
5	30%	4	5	5
Total Puntaje		3.075	4.525	4.225
Puesto		3	1	2

Elaboración Propia

Finalmente, con un puntaje de 4.545 se escoge a Don Mario.

3.3.2 Descripción del Proceso Productivo

En este punto se expondrá el proceso productivo del producto estrella (Cappuchino). Cabe mencionar que para la preparación de cualquier café se recomienda usar 10 gr de café por cada 180 ml de agua y usar agua libre de impurezas a una temperatura de entre 90°C y 96°C. Los demás procesos productivos se adjuntan en el Anexo 12.

Café Cappuchino: Para la preparación de este, el primer paso es la selección, pesaje y molido de gramos necesarios de acuerdo al tamaño de la bebida escogida por el cliente (realizado por la cafetera). En paralelo, se debe hervir del agua en la cafetera, para luego mezclar el café con el agua y lograr un café expreso. Para el preparado de la leche para la bebida, se debe llenar una jarra con leche y ponerla en la salida de vapor de la cafetera. Tras esto, se acciona la salida de vapor de la máquina hasta que la temperatura alcance 65°C. Finalmente se vierte la leche en la taza con el café.

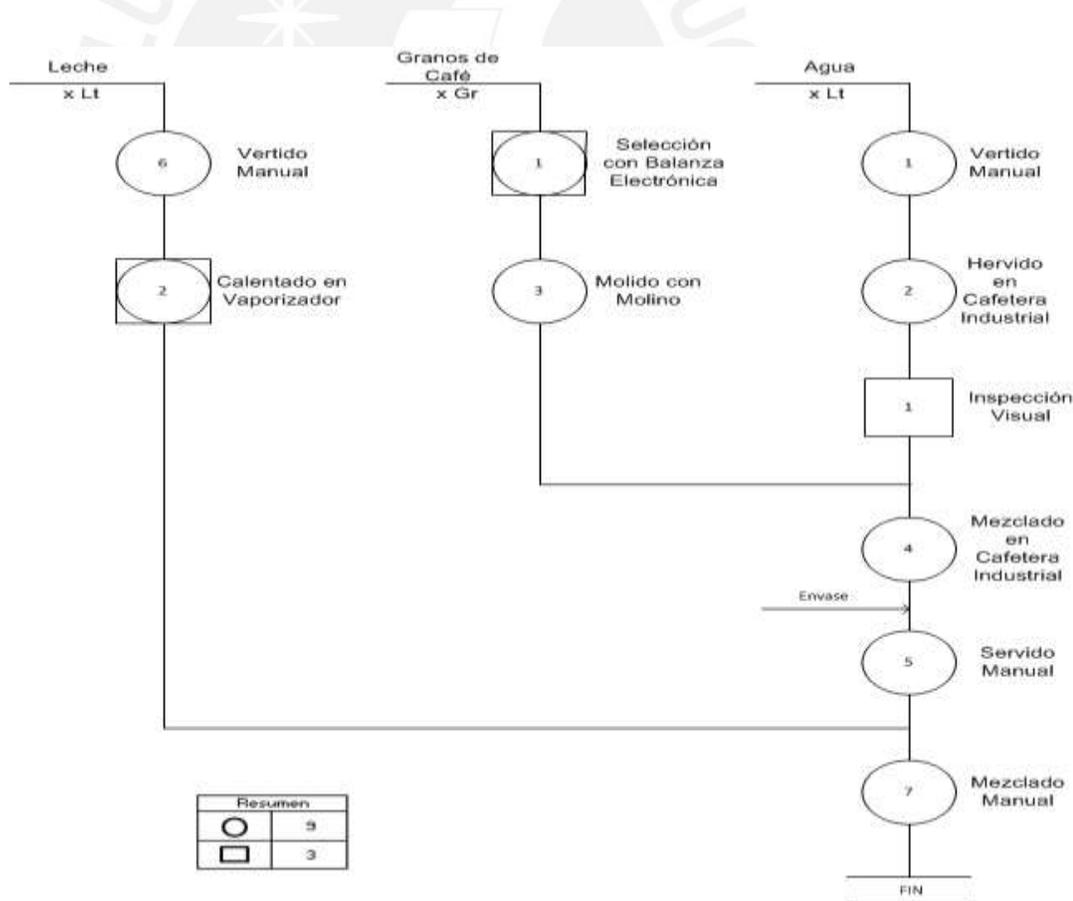


Figura 3.4 Diagrama de Operaciones para la elaboración de un Cappuchino
Elaboración Propia

3.3.3 Descripción de Proceso de Servicio

Los principales procesos de servicio se mostrarán en un flujograma en la Figura 3.5. Estos son los procesos de logística de entrada y control del almacén, atención de pedido por ventanilla y por la aplicación para celulares, y del manejo de desechos. En el proceso de logística de entrada al almacén se evalúa si la materia prima es de calidad o no. Esto es en relación a las condiciones de entrega que el administrador de tienda puede verificar, ya que adicionalmente se hará un pago por el servicio de análisis de esta a un experto que lo hará periódicamente para garantizar que tenga las propiedades que el proveedor ofreció (lo cual ya se definió en el estudio de mercado).

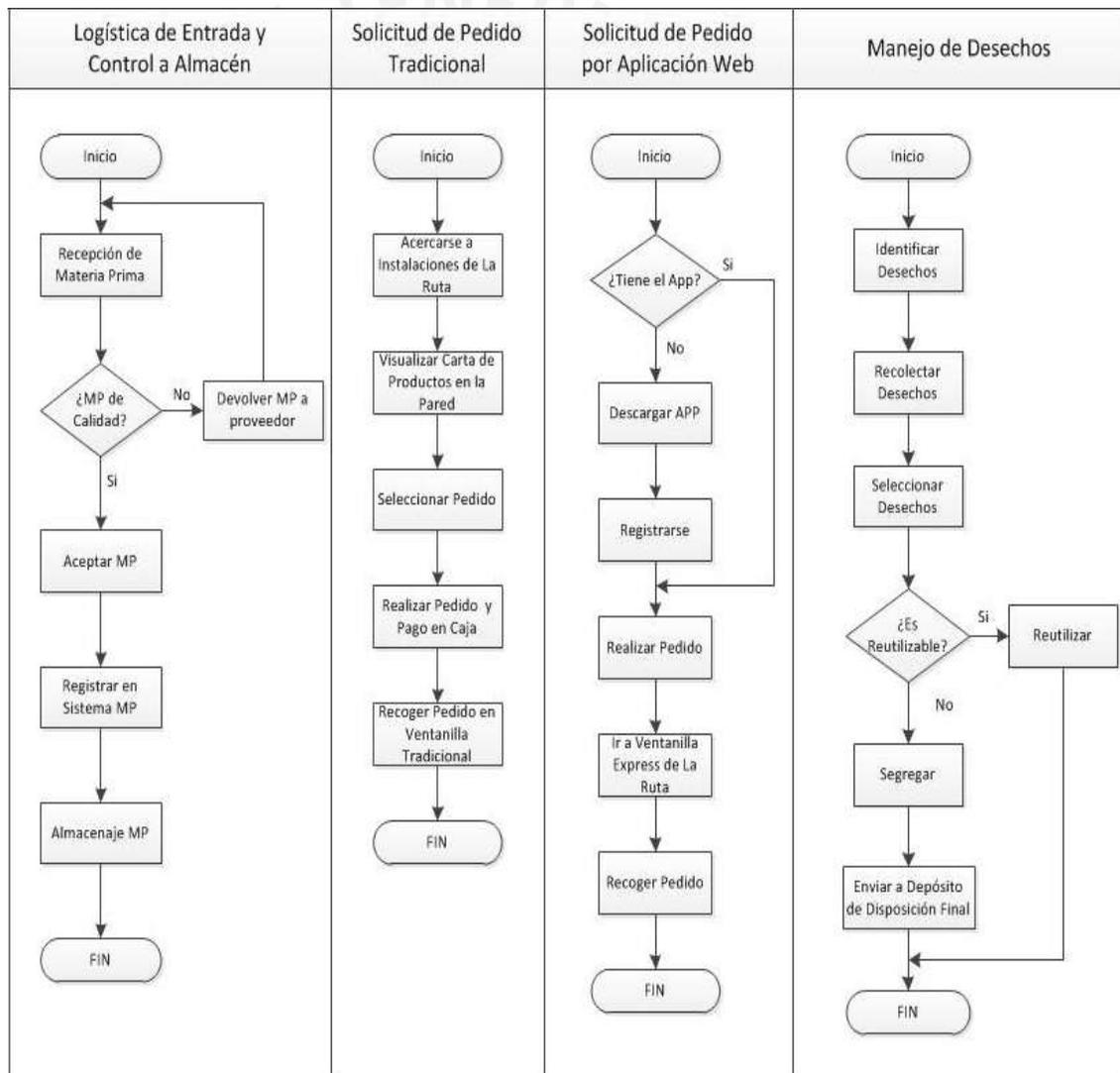


Figura 3.5 Flujogramas de Procesos de Servicio

Elaboración Propia

3.4 Características Físicas

3.4.1 Infraestructura

Las instalaciones de “La Ruta” estarán divididas en dos tipos: las oficinas administrativas y los puntos de venta. Para las primeras no será necesario realizar ningún arreglo; pero en el caso de los puntos de venta, debido a que se comprarán como terrenos ambos locales, se realizará una demolición y construcción para la habilitación de las tiendas. Para ambos casos se contratará los servicios de la empresa Arviroca Ingeniería S.A.C y tendrá un costo de S/. 129,630 para el local de San Miguel y de S/. 119,870 para el de San Isidro (San Miguel presenta un mayor costo debido a que el local a comprar posee 2 pisos). Dichos presupuestos se detallan en el Anexo 13.

Para la correcta habilitación de las instalaciones se deberá tener en cuenta las siguientes normas:

- NTE E. 030 Norma de Diseño Sismo-Resistente
- NTE E. 050 Suelos y Cimentaciones
- NTE E. 120 Seguridad Durante la Construcción
- NTE E. 060 Concreto Armado
- NTE E. 020 Cargas
- NTE E. 090 Estructuras Metálicas

Para el caso de las oficinas administrativas, estarán compuestas por 4 ambientes: oficinas, donde trabajarán los gerentes y el administrador general; servicios higiénicos; comedor; y sala de reuniones, en donde se puede llevar a cabo trabajos en equipo o tener algún evento importante que requiera la compañía.

Los locales de venta tendrán solo un piso y una vía de acceso para automóviles rodeando el establecimiento. En total tendrá 8 áreas a analizar: un almacén para guardar los insumos que sean necesarios y garantizar inventarios de seguridad; servicios higiénicos para los trabajadores, un comedor para que por turnos los trabajadores puedan organizarse para almorzar, un área de cocina en donde se prepararán los cafés y los complementos, una caja y zona de pedidos que atenderá

tanto a los clientes que llegan caminando como a los automóviles que pasan por la ventanilla, un counter de atención al público para brindar recepción y servicio a los clientes que vengan caminando (tendrá una capacidad para máximo 3 personas y no se contará con espacios para que los clientes consuman en el lugar), y las ventanillas de servicio express y tradicional (lo cual ya fue explicado en el estudio de mercado).

El piso de los establecimientos será de material antideslizante, ya que al trabajar con productos líquidos, la propensión a sufrir un accidente es mayor. Adicionalmente, la empresa constructora implementará canales de drenaje para facilitar la limpieza.

Asimismo, el sistema eléctrico de los locales estará habilitado para corriente de 220V y los equipos a comprar tendrán capacidad de conectarse a un rango de 100 a 240 V para poder usarlos sin la necesidad de un transformador. Por otro lado, se habilitará un sistema de puesta a tierra para así garantizar la seguridad del local a un costo de S/. 1600 para ambos locales y demorará 6 días hábiles dicha instalación.

Cabe recalcar que se contará también con una cisterna al suelo (ya considerada dentro del presupuesto de habilitación) instalada por la empresa constructora y un tanque de 1500 lt colocado en el techo del establecimiento para poder hacer frente a faltas de agua a un costo de S/. 590. Adicionalmente se comprarán 2 electrobombas pequeñas de S/. 500 cada una; y el costo de instalación asciende a S/. 210 por cada una.

Finalmente cabe mencionar que no se requiere contar con terrenos de características especiales debido a que el proceso de producción es simple. Asimismo, cabe mencionar que tanto para los locales de “La Ruta” como para las oficinas administrativas, se contará con un extintor de acetato de potasio y otro de polvo químico a fin de poder hacerle frente a siniestros que puedan acontecer.

3.4.2 Equipamiento

a) Maquinaria y Equipos:

La maquinaria y equipo necesario de muestran en la tabla 3.11, en la cual también se indica la cantidad y precio unitario.

Tabla 3.11 Maquinaria y Equipos (S/.)

Maquinaria	Cantidad	Precio Unitario con IGV	Importe Total (S/.)
Microondas	3	339.00	1,017.00
Congelador Industrial	2	999.00	1,998.00
Horno Industrial	2	399.00	798.00
Lavaplatos	2	2,990.00	5,980.00
Vitrina Refrigeradora	2	729.00	1,458.00
Equipo Principal	Cantidad	Precio Unitario con IGV	Importe Total (S/.)
Termo hervidor	2	299.00	598.00
Cafetera Industrial	2	11,600.00	23,200.00
Licuadora Industrial	2	1,390.00	2,780.00
Caja Registradora	2	1,100.00	2,200.00
Equipo Secundario	Cantidad	Precio Unitario con IGV	Importe Total (S/.)
Grupo Electrónico	2	3,400.00	6,800.00
Tanque Cisterna	2	590.00	1,180.00
Electrobomba	2	500.00	1,000.00
Letrero Luminoso	2	620.00	1,240.00
Equipo de Sonido	2	999.00	1,998.00
POS	2	97.00	194.00
Sistema de Seguridad	2	850.00	1,700.00
Aire Acondicionado	3	899.00	2,697.00
Equipo Administrativo	Cantidad	Precio Unitario con IGV	Importe Total (S/.)
Celulares Plan 69	6	230.00	1,380.00
Teléfono Fijo	1	34.00	34.00
Modem Internet	3	94.00	282.00
Laptop	6	2,199.00	13,194.00
Impresora Multifuncional	1	269.00	269.00
Proyector	1	2,490.00	2,490.00
Otros	Cantidad	Precio Unitario con IGV	Importe Total (S/.)
Set Baño	3	159.00	477.00
Extintor Acetato de Potasio	3	810.00	2,430.00
Extintor Polvo Químico	3	999.00	2,997.00
Dispensador Agua	1	169.00	169.00
Filtro Agua	2	119.00	238.00
Botiquín Emergencia	3	49.00	147.00

Fuente: Importaciones Hiraoka, Sodimac, Movistar, Coffee Italia

Elaboración Propia

b) Mobiliario:

El mobiliario necesario estará definido en función de los requerimientos para los locales de venta de “La Ruta” y para las oficinas administrativas. Esto se muestra en la tabla 3.12.

Tabla 3.12 Mobiliario

Mobiliario	Cantidad	Precio Unitario con IGV	Importe Total (S/.)
Escritorios	4	550	2,200
Armario	1	460	460
Mesa de Reuniones	1	980	980
Sillas	4	160	640
Set Baño	2	159	318
Mesa para Almuerzo	2	135	270
Total Mobiliario Oficinas			4,868
Lavadero Cafetería	2	150	300
Estante Cocina	2	320	640
Anaqueles	2	450	900
Mesa Barra de Cocina	4	320	1,280
Set Baño	1	159	159
Mesa Barra Entrega (caja)	2	80	160
Mesa para Almuerzo	1	135	135
Total Mobiliario Locales			3,574

Fuente: Peviso Ingenieros y Casinelli

Elaboración Propia

3.4.3 Distribución de Planta

Una correcta distribución de planta optimiza el proceso productivo ya que en función de los procedimientos, permite diseñar los espacios necesarios; logrando minimizar los costos de actividad y manipulación. Para realizarlo, es necesario tener en cuenta criterios como óptimo flujo, recorrido mínimo, satisfacción y seguridad de operarios y clientes, entre otros. A continuación se hará uso de la tabla relacional de actividades y el Algoritmo de Francis para determinar el "layout" de "La Ruta".

a) Tabla y Diagrama Relacional de Actividades: Esta tiene como objetivo determinar el tipo de relación existente entre las diferentes áreas de la empresa. Se establece la calificación según la tabla 3.13.

Tabla 3.13 Tipo de Relación

Valor	Proximidad	Símbolo
A	Absolutamente Necesario	=====
E	Especialmente Necesario	=====
I	Importante	=====
O	Ordinaria Normal	=====
U	Sin Importancia	=====
X	No Deseable	-----

Elaboración Propia

Luego de esto, en los gráficos 3.2 y 3.3 se muestran las tablas relacionales de actividades obtenidas.

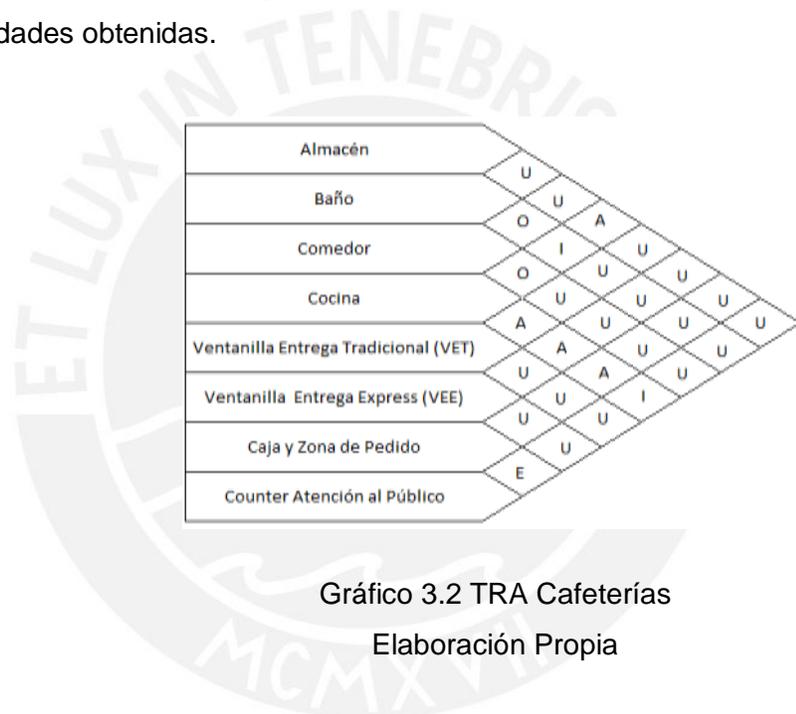


Gráfico 3.2 TRA Cafeterías

Elaboración Propia



Gráfico 3.3 TRA Oficinas Administrativas

Elaboración Propia

Paso seguido de establecer las relaciones, se muestran los diagramas relacionales de actividades en los gráficos 3.4 y 3.5

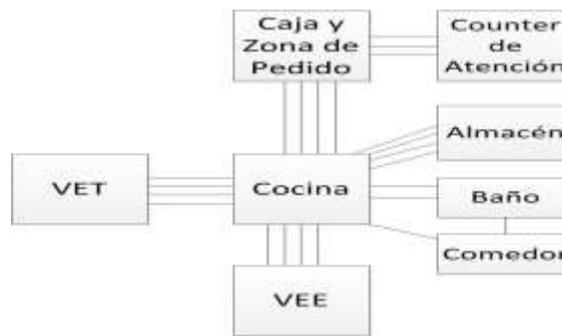


Gráfico 3.4 DRA Cafeterías

Elaboración Propia

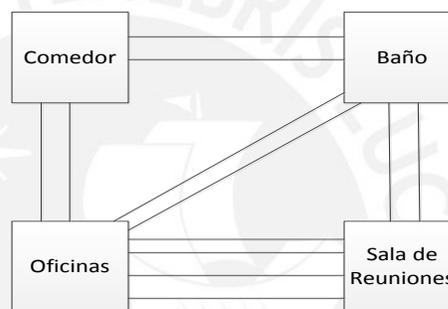


Gráfico 3.5 DRA Oficinas Administrativas

Elaboración Propia

b) Algoritmo de Francis: Tras aplicarlo, lo cual se puede visualizar en el Anexo 14, se podrá observar el Layout de Bloques para las cafeterías y oficinas administrativas de “La Ruta” en los gráficos 3.6 y 3.7.

	Caja y Zona de Pedido	Counter de Atención
VET	Cocina	Almacén
	VEE	Baño
		Comedor

Gráfico 3.6 Layout de Bloques de Cafeterías

Elaboración Propia

Comedor	Baño
Oficinas	Sala de Reuniones

Gráfico 3.7 Layout de Bloques de Oficinas Administrativas
Elaboración Propia

3.4.4 Dimensionamiento de Áreas

Para hallar la cantidad de m² requeridos para los locales y oficinas, se empleará el Método de Guerchet (sin incluir ventanillas ya que no poseen elementos fijos ni móviles), lo cual se puede visualizar en el Anexo 15. En la Tabla 3.14 se puede ver el resumen de las áreas requeridas para las oficinas y los locales y finalmente, en los gráficos 3.6 y 3.7 se mostrarán los “*layout*” finales de las oficinas y puntos de venta.

Tabla 3.14 Áreas Totales de "La Ruta" en metros cuadrados

Locales de "La Ruta"	34.87
Oficinas Administrativas	58.76

Elaboración Propia

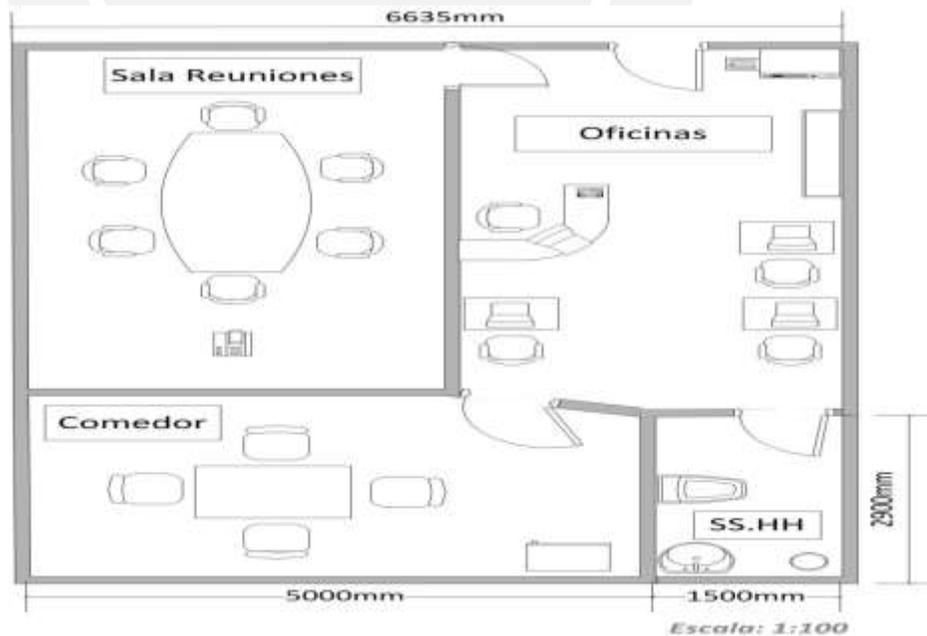


Figura 3.6 Layout Oficinas Administrativas
Elaboración Propia

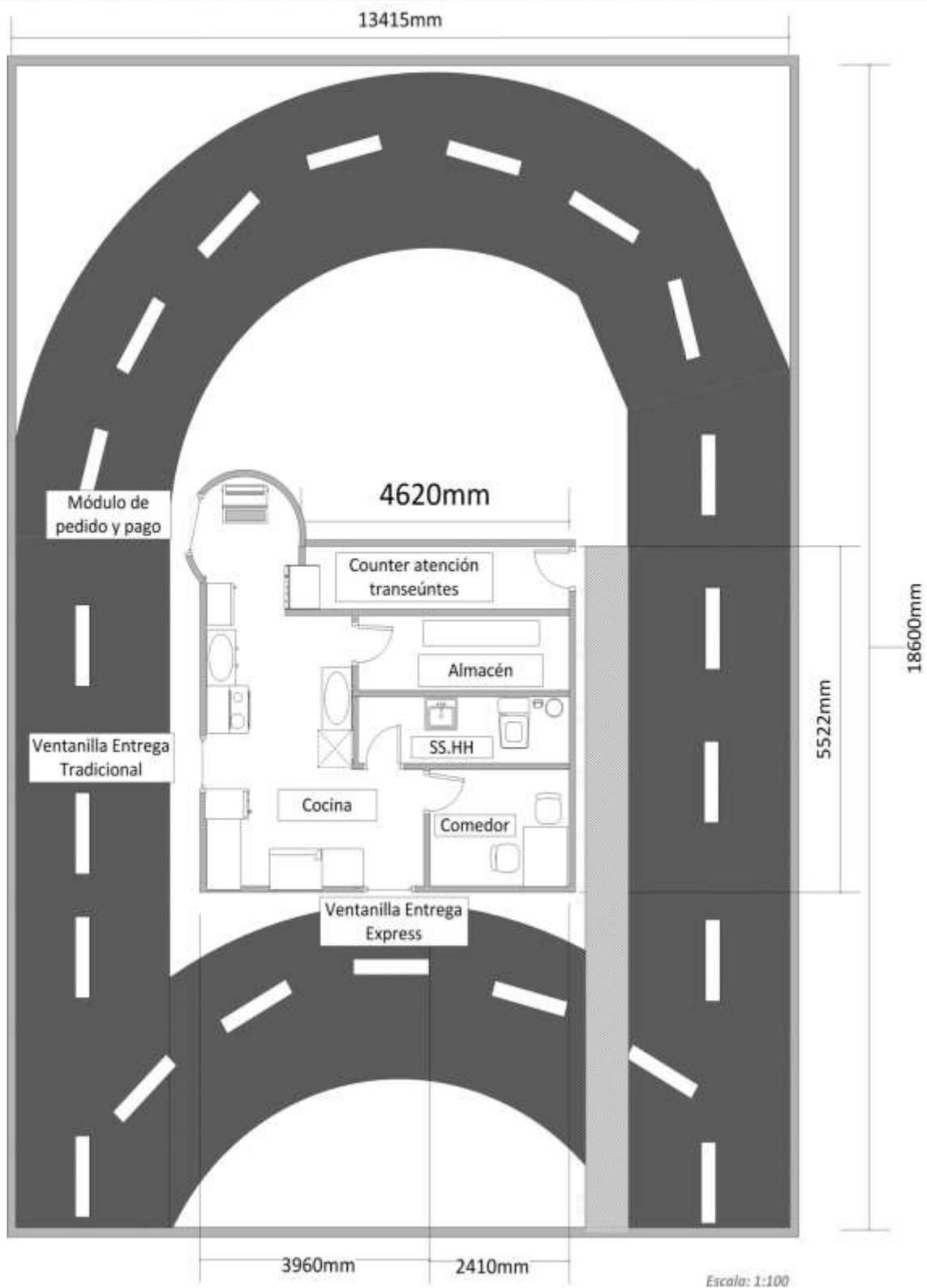


Figura 3.7 Layout Locales "La Ruta"

Elaboración Propia

3.5 Requerimientos del proceso

3.5.1 Materia Prima

La materia prima a utilizarse estará en función al tipo de café a preparar y su demanda, aunque todos los productos tienen como insumo básico el café, agua, leche, azúcar, edulcorante, chocolate en polvo y los jarabes. La medida de café será de 10 gr. por cada 180 ml. de agua para todos los productos, mientras que la demás oferta del menú dependerá de lo que requiera el consumidor. Así en las tablas 3.15 y 3.16 se muestra el requerimiento de materia prima y complementos durante todo el horizonte de tiempo.

Tabla 3.15 Requerimientos Materias Primas

Insumo	U.M	Merma	Costo x U.M	2015	2016	2017	2018	2019
Café	Kg	3%	28	5,697	5,693	6,496	6,888	7,272
Leche	Lt	2%	2	34,171	34,142	38,963	41,310	43,616
Agua	Lt	5%	0.0016	34,668	34,639	39,529	41,910	44,250
Edulcorante	Cajas	2%	99	286	286	326	346	365
Azúcar	Cajas	2%	30	429	429	489	519	548
Chocolate	Kg	4%	8	193	193	220	233	246
Jarabes	Lt	6%	14	124	124	141	150	158

Fuente: Supermercados Makro, Coffee Solutions, La Mosella

Elaboración Propia

Tabla 3.16 Requerimiento de Productos Tercerizados (Complementos)

Producto	Merma	UM	2015	2016	2017	2018	2019
Empanada	5%	und	9,620	9,612	10,969	11,630	12,279
Pan Con pollo	5%	und	8,418	8,411	9,598	10,176	10,744
Triple	5%	und	6,814	6,809	7,770	8,238	8,698
Croissant Mixto	5%	und	5,211	5,207	5,942	6,300	6,651
Croissant de Pollo	5%	und	4,409	4,406	5,028	5,330	5,628
Mixto Jamón y Queso	5%	und	3,207	3,204	3,656	3,877	4,093
Capresse	5%	und	2,405	2,403	2,742	2,907	3,070
Torta de Chocolate	5%	und	11,734	11,724	13,379	14,185	14,977
Torta tres Leches	5%	und	7,652	7,646	8,725	9,251	9,768
Cheescake Fresa	5%	und	8,163	8,156	9,307	9,868	10,419
Keke	5%	und	7,652	7,646	8,725	9,251	9,768
Galletas	5%	Cajas	791	790	902	956	1,009

Fuente: Carta de Precios de Don Mario

Elaboración Propia

3.5.2 Materiales

De igual manera que la materia prima, se detallan los materiales a utilizar tanto para los locales como para los locales de venta como para las oficinas administrativas en las siguientes tablas:

Tabla 3.17 Materiales Directos

Producto	UM	2015	2016	2017	2018	2019
Vasos con Tapa	und	233,588	233,393	266,344	282,389	298,154
Palillos Agitadores	und	233,588	233,393	266,344	282,389	298,154
Sorbetes	und	24,760	24,740	28,232	29,933	31,604
Cucharitas	und	35,944	35,914	40,985	43,453	45,880
Platos Descartables	und	29,954	29,928	34,154	36,211	38,233
Servilletas	Millar	701	700	799	847	894
Tenedores	und	31,375	31,348	35,774	37,929	40,047
Cuchillos	und	31,375	31,348	35,774	37,929	40,047
Bolsas Papel	und	76,075	76,012	86,743	91,969	97,103
Bolsa Plástico	und	60,860	60,809	69,395	73,575	77,683
Coffee Sleeve	und	233,588	233,393	266,344	282,389	298,154

Fuente: Plásticos Diskart, Pacific Trading Peru S.A.C

Elaboración Propia

Tabla 3.18 Barra y Cocina

Producto	UM	2015	2016	2017	2018	2019
Materiales Barra						
Organizador Sobres de Azucar	Und	4	4	4	4	4
Organizador Sorbetes y Tapas	Und	4	4	4	4	4
Dispensador Servilletas	Und	8	8	8	8	8
Herramientas Cocina						
Jarras de Metal	Und	12	12	12	12	12
Set de Cucharas para medir	Und	2	2	2	2	2
Set Utensilios Cocina	Und	2	2	2	2	2
Termómetro Digital	Und	2	2	2	2	2
Set Medidores Cafetería	Und	2	2	2	2	2
Set Probetas	Und	4	4	4	4	4
Higiene Cocina						
Dispensador Papel Toalla	Und	6	6	6	6	6
Dispensador Gel Desinfectante	Und	4	4	4	4	4
Gel Desinfectante	Lt	730	730	730	730	730
Papel Toalla	Plancha (20)	73	73	73	73	73

Fuente: Cimatec S.A.C, Intradevco Industrial S.A

Elaboración Propia

Tabla 3.19 Otros Materiales

Producto	UM	2015	2016	2017	2018	2019
Limpieza						
Bolsa Basura	Und	1,460	1,460	1,460	1,460	1,460
Paños Limpiadores	Und	2,920	2,920	2,920	2,920	2,920
Detergente	Bolsas	1,095	1,095	1,095	1,095	1,095
Escoba	Und	6	6	6	6	6
Recogedor	Und	3	3	3	3	3
SSHH						
Dispensador Jabón Líquido	Und	6	6	6	6	6
Jabón Líquido	Lt	156	156	156	156	156
Papel Higiénico	Plancha (48)	52	52	52	52	52
Seguridad						
Botiquín	Und	3	3	3	3	3
Extintor	Und	4	4	4	4	4
Mandiles/Uniformes	Und	18	18	18	18	18
Guantes Descartables	Und	8,760	8,760	8,760	8,760	8,760
Mascarillas	Und	1,095	1,095	1,095	1,095	1,095
Materiales de Oficina						
Economato (ver Anexo 15)	Und	1,865	1,865	1,865	1,865	1,865

Fuente: Tai Loy, R&G S.A.C, Pacific Trading Peru S.A.C, La Casa del Extintor S.A

Elaboración Propia

3.5.3 Mano de Obra

La Mano de obra necesaria para “La Ruta” estará compuesta por los baristas calificados, los cajeros y los administradores de tienda, además del personal administrativo. Cabe recordar que se contará con 3 turnos para los locales de venta y un solo turno para el personal administrativo. Esto se puede visualizar en la tabla 3.20.

Tabla 3.20 Requerimiento de Mano de Obra

Puesto de Trabajo	Horario	Lugar	2015	2016	2017	2018	2019
Cajero	Día	Punto de Venta	4	4	4	4	4
Barista	Día	Punto de Venta	4	4	4	4	4
Barista	Noche	Punto de Venta	2	2	2	2	2
Admi-Cajero	Noche	Punto de Venta	2	2	2	2	2

Elaboración Propia

3.5.4 Servicios

Servicio de Agua:

Este servicio será proporcionado por la empresa Sedapal y tiene un costo de S/. 1.56 por cada metro cúbico consumido. Este servicio será considerado para usos del establecimiento adicionales a los necesarios para la fabricación de los productos (ya que el agua necesaria para estos ya ha sido considerada como materia prima). Para calcularlo se emplearon estimaciones del MEF sobre saneamiento básico las cuales estiman que en promedio una persona consume 25 litros de agua diario para su higiene personal; además el lavavajillas utiliza un aproximado de 100 litros por día, mientras que para limpieza se utilizan unos 50 litros más, totalizando 525 litros por día. A continuación se muestran los consumos anuales de agua para el negocio.

Tabla 3.21 Consumo de Agua en m³

Servicio	2015	2016	2017	2018	2019
Agua (m ³)	192	192	192	192	192

Elaboración Propia

Servicio de Energía Eléctrica:

Este servicio será necesario para el correcto funcionamiento de todas las máquinas de los puntos de venta y oficinas administrativas. Para la medición de este servicio existe un costo fijo mensual de S/. 5.11 más S/. 0.42 por cada KW-H consumido según el pliego tarifario por KW-H para Lima que se puede observar en OSINERGMIN. En el Anexo 17 se detalla el costo en que se incurriría por cada máquina de la empresa y así se muestra en la Tabla 3.22 el costo de energía eléctrica para cada año.

Tabla 3.22 Consumo Anual Energía Eléctrica (S/.)

Servicio	2015	2016	2017	2018	2019
Valor de Venta	30,236	30,236	30,236	30,236	30,236
IGV	5,443	5,443	5,443	5,443	5,443
Total	35,679	35,679	35,679	35,679	35,679

Elaboración Propia

Otros Servicios:

La empresa contará con los servicios adicionales de seguridad, limpieza telefonía celular y fija, internet y de POS para la comodidad de los clientes; tal como se puede visualizar en la tabla 3.23

Tabla 3.23 Costo Anual Otros Servicios con IGV (en soles)

Servicio	2015	2016	2017	2018	2019
Telefonía + Internet	5,100	5,100	5,100	5,100	5,100
Vigilancia	54,000	54,000	54,000	54,000	54,000
Limpieza	7,800	7,800	7,800	7,800	7,800
Plan Celular	4,968	4,968	4,968	4,968	4,968
POS	1,680	1,680	1,680	1,680	1,680
Total Anual (S/.)	73,548	73,548	73,548	73,548	73,548

Elaboración Propia

3.6 Evaluación Social y Ambiental

3.6.1 Evaluación Ambiental

Elementos de entrada y de salida del negocio:

Con el fin de analizar el impacto ambiental del plan de negocios, se debe comenzar por identificar las entradas y salidas químicas y físicas, referidas al accionar como empresa, es decir, el impacto que tienen los procesos dentro de la cadena de valor. Para esto, se estudiarán los elementos del proceso productivo en el Anexo 18.

Evaluación del Impacto Ambiental:

Se calculará el índice de riesgo ambiental (IRA) en la Tabla 3.24 de los procesos analizados anteriormente (transporte, proceso productivo, proceso administrativo y recojo de productos (esta metodología es detallada en el Anexo 19.). Así se obtendrá los impactos ambientales más significativos (más detalle en Anexo 20), por lo que se debe aplicar los respectivos controles administrativos en el plan de operaciones.

Tabla 3.24 Matriz IRA

ACTIVIDADES		ASPECTO MEDIOAMBIENTAL IDENTIFICADO		IMPACTO AMBIENTAL	VALORACIÓN DEL IMPACTO AMBIENTAL									MEDIDAS DE CONTROL
Nº	DESCRIPCIÓN	Aspecto	Detalle	Descripción	Tipo	Magnitud	Extensión	Duración	Quejas	Severidad	Prob	Nivel de Impacto	Impacto significativo	
1	Transporte de materia prima e insumos	Combustible	El vehículo de transporte consume gasolina	Agotamiento de los recursos no naturales	-	Moderado	Local	Permanente	B	LD	B	TRIVIAL	NO	Solicitud para que los proveedores hagan revisiones periódicas a vehículos
		Ruido	Uso de claxon	Contaminación del aire	-	Bajo	Local	Corta	B	LD	M	TRIVIAL	NO	Solicitud al proveedor de reducción de uso del claxon y revisión de silenciadores
		Emisiones	Combustión genera CO2 y otros gases	Contaminación del aire	-	Bajo	Regional	Permanente	B	LD	A	MODERADO	NO	Garantizar que el transportista haga el mantenimiento pertinente de los vehículos
2	Proceso Productivo de Café	Residuos orgánicos	Residuos de Café, insumos y productos tercerizados	Contaminación del suelo	-	Bajo	Puntual	Permanente	B	LD	A	MODERADO	NO	Establecer sistema de tachos para segregación de residuos
		Efluentes de preparación de café y limpieza	Efluentes ocasionados por preparación de café y limpieza del local	Contaminación de recursos naturales	-	Bajo	Local	Permanente	B	LD	M	TRIVIAL	NO	Sistema de evacuación de efluentes y líquidos
		Emisión de partículas por molido de café	El molido de café ocasiona que se emita material particulado	Contaminación del aire	-	Bajo	Local	Permanente	B	LD	M	TRIVIAL	NO	Uso de una bolsa especial puesta a la máquina de café en las zonas de molido para que no se emita al exterior
		Consumo de electricidad	La actividad es realizada por una máquina	Agotamiento de recursos energéticos	-	Moderado	Puntual	Permanente	B	LD	A	MODERADO	NO	Supervisar de que las máquinas se encuentren en buen estado
3	Proceso Administrativo	Consumo de electricidad	La actividad es realizada por una máquina	Agotamiento de recursos energéticos	-	Moderado	Puntual	Permanente	B	LD	A	MODERADO	NO	Supervisar de que las máquinas se encuentren en buen estado
		Residuos de Materiales de Oficina	Consumo de economatos	Contaminación del suelo	-	Moderado	Puntual	Permanente	B	LD	A	MODERADO	NO	Uso de hojas recicladas, minimizar uso de economatos y tachos por cada tipo de residuos sólido
		Residuos orgánicos	Se eliminan los granos inadecuados	Contaminación del suelo	-	Bajo	Puntual	Permanente	B	LD	M	TRIVIAL	NO	Establecer un sistema de desecho eficaz
4	Recojo de Productos	Combustible	Vehículo de clientes usa gasolina	Agotamiento de los recursos no naturales	-	Moderado	Local	Permanente	B	LD	B	TRIVIAL	NO	Aconsejar a Clientes sobre buen uso de combustible
		Ruido	Ruido generado por claxons producto del tráfico	Contaminación del aire	-	Bajo	Puntual	Permanente	A	LD	B	TRIVIAL	NO	Campañas informativas para que clientes no usen claxon de manera constante
		Tráfico	Tráfico Generado por el recojo de cafés	Contaminación Sonora y del Aire	-	Moderada	Local	Permanente	A	LD	A	MODERADO	SI	Implementación de local espacioso de 250 m2 a fin de mitigar tráfico en zonas cercanas
		Emisiones	Combustión genera CO2 y otros gases	Contaminación del aire	-	Bajo	Regional	Permanente	B	LD	A	MODERADO	NO	Campañas Informativas sobre importancia de revisión técnica y afinamiento a clientes

Elaboración Propia

Política Ambiental:

La política ambiental de la empresa se dirigirá a poder reducir o mitigar los impactos ambientales que fueron encontrados. La empresa se enfocará en la mitigación de los impactos identificados como moderados, dado que hay una ausencia de impactos de riesgo crítico. Además, la política ambiental estará definida en función de un compromiso de reducción de contaminación ambiental, para lo cual “La Ruta”:

- Busca mitigar la contaminación de los suelos mediante el establecimiento de sistemas de reciclado y recolección eficientes (tachos de segregación).
- Busca mitigar el impacto ambiental ocasionado por el consumo de energía a través de la utilización de tecnología más eficiente.
- Busca cumplir con la legislación nacional vigente sobre el cuidado medioambiental.
- Busca mejorar de forma continua el Sistema de Gestión Ambiental.

Eco-indicadores:

Haciendo uso de eco-indicadores que permitan medir el nivel de cumplimiento de la empresa con sus metas ambientales, se pueden mantener controlados los impactos ambientales y tomar medidas de corrección, de ser necesario. En base a los impactos ambientales que se diagnosticaron como moderados, se han planteado los siguientes indicadores:

Tabla 3.25 Eco-indicadores

Indicador	Objetivo de medición	Fórmula
Índice de Generación de Residuos Sólidos	Cantidad de residuos sólidos por kilogramo de producto terminado	Kg de residuos sólidos / cafés producidos
Índice de consumo de electricidad	Consumo de electricidad por kilogramo de producto terminado	KW-h de energía / cafés producidos

Elaboración Propia

Se ha considerado conveniente que la medición de estos indicadores se realice de forma mensual. Luego de realizar las 6 primeras medidas, se realizará un análisis y se establecerá el promedio como línea base para futuras consideraciones.

Los eco-indicadores propuestos proporcionarán los elementos iniciales de medición del impacto ambiental. A futuro, de presentarse otras situaciones no previstas, se deberá evaluar la posibilidad de implementar otros indicadores de mayor conveniencia.

3.6.2 Evaluación Social

El proyecto de “La Ruta” también busca que la sociedad se desarrolle, es por ello que se detalla el impacto que se tendrá sobre los siguientes *stakeholders* a continuación:

Trabajadores de “La Ruta”:

Se velará por mejorar la calidad de vida de las personas mediante la creación de más puestos de trabajo, para así contribuir a la reducción de la pobreza. Además de ello, se implementarán sistemas de incentivos a los trabajadores mediante vales de consumo en centros comerciales y restaurantes para fechas especiales como cumpleaños y bonos por buen desempeño. Adicionalmente, se propondrán tradiciones de cultura organizacional como almuerzos por cumpleaños o momentos recreativos dentro de la jornada laboral. Finalmente, se fijarán encuestas mensuales para evaluar percepciones sobre clima laboral para los trabajadores y otras a los contratistas que traen las materias primas e insumos a fin de determinar si a las empresas a las que se les compra los artículos necesarios para la operación de “La Ruta”, brindan buenas condiciones a sus trabajadores, ya que de no ser así, se buscará otro proveedor con condiciones comerciales similares puesto que no se puede hacer contratos con empresas que no traten bien a sus empleados.

La Comunidad:

“La Ruta” no solo busca maximizar ganancias, sino que también desea que la sociedad peruana conozca los beneficios del café; por ello, además de la publicidad tradicional para fomentar el consumo en el establecimiento, también habrán campañas informativas acerca de las ventajas del café para las personas; y sobretodo, haciendo énfasis en el consumo de café peruano, el cual es de una muy buena calidad. Además de ello, se buscará brindar capacitación a los trabajadores de la hacienda “La Mosella”, el proveedor de café de “La Ruta” a través de charlas brindadas por el Instituto

Nacional de Innovación Agraria (INIA). El objetivo de esto, es brindar herramientas para el mejor aprovechamiento de tierras y recursos en su localidad (y con ello mejor materia prima para la empresa). La capacitación incluye módulos de manejo de viveros, reconocimiento de plagas, comercio nacional e internacional; entre otras, y serán dictados 2 veces al año para 22 trabajadores a un costo de S/.6,600. Con esto, se promueve el progreso de la industria cafetera del proveedor y también se logra mejorar la calidad de la materia prima del negocio; es decir, se logra un desarrollo sostenible en la cadena productiva de “La Ruta”.

3.7 Cronograma de Implementación

En la Tabla 3.26 se muestran las actividades necesarias para la implementación del plan de negocio, así como los tiempos estimados de duración de actividades. Para calcularlos, se realizará en base a una función Beta con los parámetros de tiempos optimistas, probables y pesimistas. La fórmula se muestra a continuación:

$$Te = -$$

Tabla 3.26 Estimación de Tiempos de Actividades (en semanas)

Actividad	Escenario			Tiempo Estimado
	Optimista	Probable	Pesimista	
Estudio Ideas de Negocio	1	2	3	2
Estudio de Prefactibilidad	3	3.5	4	4
Constitución Legal	2	3	5	3
Compra Terrenos	2	3	4	3
Estudio Diagnóstico Ambiental y Vial	3	4	5	4
Estudio Arqueológico	1.5	3	4	3
Ejecución Estudios Ingeniería	1	2	3	2
Ejecución Obras Civiles	3	6	8	6
Instalación Maquinarias	0.5	1.5	3	2
Contrato Servicios Terceros	1.5	3	4	3
Implementación App "La Ruta"	3	5	6	5
Reclutamiento, Selección y Capacitación	3.5	4	6	4
Abastecimiento Materia Prima	1	2	3	2
Campaña Inicial de Publicidad	6.5	7.5	9	8
Pruebas e Inicio de Operación	6	7	9.5	7

Elaboración Propia

Luego de esto, en el Gráfico 3.8 se muestra un Diagrama de Gantt que detalla la lista de actividades necesarias para la implementación del plan de negocios, así como los tiempos estimados que toma cada una de estas y las que son predecesoras de otras, las cuales demoran un total de 29 semanas, iniciando la primera semana de Agosto del 2014 y culminando la primera semana de Febrero del 2015.

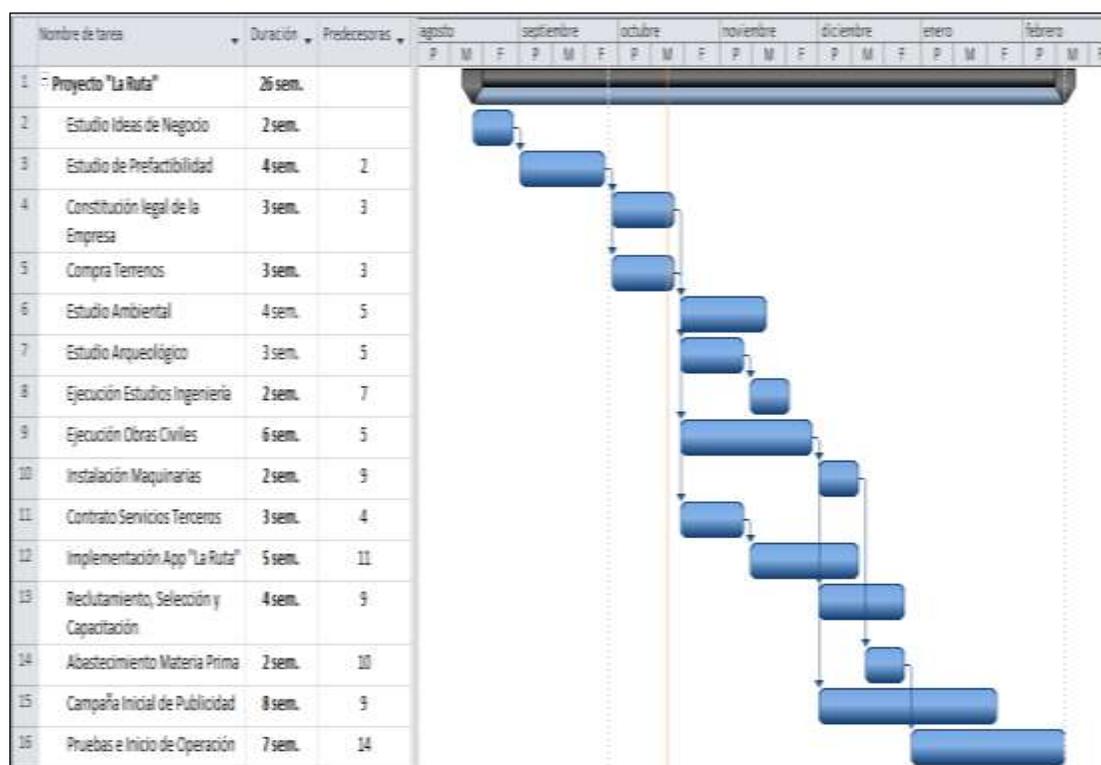


Gráfico 3.8 Diagrama de Gantt de "La Ruta"
Elaboración Propia

Capítulo 4. Estudio Legal

En este capítulo se estudiarán y explicarán todos los requerimientos legales para la constitución y funcionamiento de la empresa.

4.1 Normas Legales

a) Reglamento sobre Vigilancia y Control Sanitario de Bebidas: Según la ley general de salud, toda empresa dedicada a la producción de alimentos o bebidas debe respetar las normas generales de higiene, así como los requisitos generales que velan por una correcta producción, transporte, almacenamiento y venta. Así, se considerarán los artículos del decreto supremo N° 007-98-SA sobre normas sanitarias; que se pueden observar en el Anexo 21, haciendo énfasis en la aplicación de lo siguiente:

En cuanto a la estructura física de instalaciones, estas deben estar correctamente ventiladas y limpias, la ubicación de los locales no estará a una distancia menor de 150 metros de focos de contaminación para los productos y las vías de acceso deben estar pavimentadas. Además, estar abastecidas de agua potable, poseer una infraestructura conservada correctamente y tener un área para la disposición de residuos sólidos.

La distribución de ambientes y equipos debe impedir la contaminación de los productos por efecto de la circulación de equipos, personal y cercanía de SS.HH a zonas de preparación. Además, los utensilios y equipos no deben producir o emanar sustancias tóxicas y su diseño debe permitir su limpieza y correcta desinfección.

Respecto a la higiene del personal y saneamiento de locales, los trabajadores no pueden presentar enfermedades infectocontagiosas ni tener sus síntomas (verificado mediante el carnet de sanidad), deben estar aseados, no presentar cortes ni infecciones y sus manos deben estar siempre limpias (se les debe brindar jabón, desinfectantes, etc). Cabe resaltar que el personal de limpieza también debe cumplir las disposiciones de aseo solicitadas. Adicionalmente, las instalaciones deben tener inodoro y lavatorio para la limpieza del personal. Finalmente, para impedir el ingreso de roedores y plagas, se colocarán tapas, rejillas metálicas, trampas de agua, etc.

La materia prima necesaria debe cumplir los requerimientos de calidad que solicita el MINSA y su almacenamiento y el de los productos terminados debe hacerse en áreas exclusivas para ello a fin de evitar contaminación cruzada. Además, no se podrá usar envases que hayan sido utilizados para otro producto que no sea del tipo alimenticio (aunque estos pueden reutilizarse tras lavarlos y esterilizarlos). En caso el producto sea perecible, su almacenamiento debe hacerse en congeladoras.

Asimismo, el transporte de la materia prima debe realizarse en vehículos que hayan sido sometidos a procesos de limpieza, desinfección y desodorización; y que protejan los insumos de los rayos del sol, humedad; entre otros.

Es importante mencionar que para la obtención del registro sanitario se debe realizar una solicitud con carácter de declaración jurada a DIGESA con información de razón social de la empresa; marca del producto; nombre, dirección y país del fabricante; resultados del análisis físico, químico y biológico del producto a comercializar; relación de los ingredientes a utilizar en la preparación; descripción de las condiciones de conservación y almacenamiento; datos del envase que se utilizará (tipo y material); periodo de vida útil; y sistema de identificación del lote de producción.

Finalmente, en cuanto a la rotulación de los envases, estos deben presentar un rotulado con el nombre del producto y fabricante, ingredientes y aditivos, número de registro sanitario, fecha de vencimiento y condiciones de conservación.

b) Licencia Municipal: Requisito imprescindible para que el negocio pueda empezar a operar. Dicha licencia es concedida por la municipalidad del distrito en el que se situará el negocio, que en este caso serán dos pues es una para cada local. El costo en el Distrito de San Miguel es de S/.100 y en San Isidro S/.185 según sus páginas web.

c) Declaración Jurada de Observancia de Condiciones de Seguridad: Contempla la dirección y datos de arquitectura, estructura, instalaciones eléctricas e información sobre seguridad y protección contra incendios del local. Este documento es gratuito pero de carácter obligatorio para obtener la licencia de funcionamiento.

d) Carnet de Sanidad Para los Trabajadores: Documento indispensable para las instituciones encargadas de la elaboración y venta de alimentos. Para obtenerlo, los trabajadores de la empresa deben ir a un centro de salud del Ministerio de Salud.

e) Certificado Básico de Defensa Civil de INDECI: Documento necesario para asegurar que las instalaciones de los inmuebles son aptas y seguras para el público. Su costo de certificación asciende a 399 por cada local.

f) Certificado de Salud Ocupacional: Documento necesario para garantizar la salud ocupacional en los locales de “La Ruta”. Tiene un costo de S/. 280 por local.

g) Estudio de Diagnóstico Ambiental, Impacto Arqueológico e Impacto Vial: Las municipalidades de San Isidro y San Miguel requieren que se les presente un Estudio de Impacto Ambiental, un Estudio de Evaluación Arqueológica y Certificado de Inexistencia de Restos Arqueológicos y un Estudio de Impacto Vial. El primero tiene un costo de 3680 soles (por ambos locales) y será hecho por la empresa Acon Ambiental Consultores SAC; el segundo tiene un costo total de S/. 575 por establecimiento y está a cargo del Ministerio de Cultura; y el último asciende a 1230 por cada tienda.

4.2 Tipo de Sociedad

Tras un análisis de la Ley General de Sociedades, se ha decidido constituir una Sociedad Anónima Cerrada, inicialmente con 2 accionistas. Es importante resaltar que una de las características más importante de este tipo de sociedad es que los socios no responden por deudas sociales ya que se posee una personería jurídica propia y es de responsabilidad limitada. Además, se debe contar con una Junta General de Accionistas, conformada por los socios de la empresa; los cuales invitarán al administrador general para que brinde informes de gestión. Este es el máximo órgano de gobierno de la empresa y más adelante se evaluará formar un directorio.

4.3 Constitución de la Empresa

Se requiere los servicios de una notaría que se encargará de elaborar lo siguiente:

Elaboración de la Minuta: Documento en el que figura la voluntad de formar la empresa y se detalla el tipo de sociedad, socios y estatutos que rigen a la empresa. Tiene como requisitos la reserva de nombre en registros públicos, la presentación de documentos personales de los accionistas, la descripción de la actividad económica a realizar y el establecimiento de capital de la empresa (con depósito en una cuenta de banco).

Elaboración de Escritura Pública: Documento que tiene como objetivo brindar formalidad a la minuta y que luego pueda ser presentada en Registros Públicos. Su precio es de aproximadamente S/.900.

Inscripción en Registros Públicos: Tras obtener la Escritura Pública, el notario debe hacer la inscripción en Registros Públicos.

Registro ante SUNAT: En esta etapa se obtendrá el Registro Único de Contribuyentes (RUC). Este contiene información del contribuyente sobre sus actividades económicas, domicilio fiscal, tributos, entre otros. Tiene como requisitos el DNI del representante legal de la empresa; un recibo de agua, luz o teléfono para acreditar el domicilio fiscal de este; y la partida registral certificada por Registros Públicos. Cabe mencionar que la empresa se acogerá a Régimen General.

Inscripción en Ministerio del Trabajo: En esta fase se entregan planillas electrónicas de los trabajadores y prestatarios de servicios al MTPE. Estas son un registro contable y dan información sobre pagos y la relación laboral con los empleados de la institución.

Registro de Marca en INDECOPI: Es de vital importancia ya que garantiza que nadie pueda usar el nombre del negocio para otros fines. Su costo asciende a S/.1067. Se tiene como requisitos la identificación del logo de la empresa, la verificación del signo elegido, el llenado de la solicitud de INDECOPI, el pago del procedimiento y la entrega de la documentación de la empresa y del representante legal.

4.4 Aspecto Laboral

Se utilizarán contratos de trabajo de naturaleza temporal según indica La Ley del trabajo aprobada por el Decreto Legislativo N° 728. Este tipo de contrato implica pago

de jornada de hasta 48 horas semanales, asignación familiar, seguro, CTS, gratificaciones, vacaciones y utilidades. Adicionalmente, se debe legalizar el libro de planillas (frente al Ministerio de Trabajo) e inscribir a los trabajadores en ESSALUD para que estos puedan acceder a los beneficios y servicios que brinda dicha entidad.

4.5 Tributos

Impuesto a la Renta: Se determina a fin de año y su declaración y pago se efectúa dentro de los 3 primeros meses del año siguiente, de acuerdo al cronograma de pagos de la SUNAT y es el 30% de las utilidades generadas al cierre de año por la empresa.

Impuesto General a las Ventas: Es el tributo que los compradores pagan en sus operaciones diarias a través de quienes les venden o prestan servicios. Es responsabilidad de las empresas abonar dicho tributo como contribuyentes. Se paga mensualmente y se determina deduciendo el crédito fiscal del impuesto bruto producido por las operaciones de la empresa realizadas en dicho periodo.

Comprobantes de Pago: Debido a que la empresa se encuentra dentro del Régimen General, se solicita el uso de comprobantes de pago, que para el caso de “La Ruta” serán tickets pues se contará con una caja registrador que los emitirá; o facturas en caso el cliente lo desee. Se debe tener en cuenta que como la empresa emitirá tickets, se debe solicitar la autorización a la SUNAT según su formulario N°809.

Libros Contables: Deben ser realizados por un contador, entregados en formato PDF y legalizados en una notaría. Esto es un procedimiento obligatorio puesto que “La Ruta” se acoge al Régimen General y tendrá ingresos mayores a los S/.570,000.

Impuesto Predial y Arbitrios: Estos se pagarán de manera anual a las municipalidades para poder operar en el distrito donde legislan. El impuesto predial tiene un monto de 1% del valor del Autovaluo (S/. 2,338.75 para el local de San Miguel y S/. 3430 para el de San Isidro) y en el caso de Arbitrios se pagará S/. 1265 en el local de San Miguel y S/. 1640 en el de San Isidro. Adicionalmente, cabe mencionar que para el caso del local de alquiler no se paga ninguno de estos.

Capítulo 5. Estudio Organizacional

En este capítulo se describirá la organización de la empresa, se definirán los roles y perfiles de cada trabajador necesario (así como el presupuesto relacionado a la contratación de personal). Además, se detallarán las formas de afrontar los problemas de personal y los servicios terceros que se contratarán.

5.1 Descripción de la Organización

La estructura organizacional se ha definido en base a roles fundamentales para el funcionamiento de una nueva pequeña empresa, maximizando los flujos de información y evitando cargos engorrosos que no sean necesarios en el cumplimiento de cada actividad. Si bien existe una cadena de mando lineal que recorre desde la cima de la junta hasta la base de los empleados, los roles son compartidos muchas veces y nada evita que un miembro del directorio apoye en temas de operatividad interna. De todas maneras la comunicación, en forma de instrucciones, fluye en forma lineal desde los niveles más altos hacia los más bajos y se identifican claramente las responsabilidades de cada una de las personas que conforman la organización. Cada encargado de área reportará sobre el rendimiento de sus tareas y podrán coordinar para proponer nuevas medidas de acción frente a cambios de mercado. Es importante recalcar que el administrador general debe evaluar los progresos de cada uno de los subordinados y cualquier duda o complicación debe ser avisado inmediatamente a algún miembro de la junta directiva.

Este tipo de organización proporciona ventajas ya que favorece una comunicación directa e inmediata que permite planificar y controlar las actividades de la empresa en su conjunto y como es sencilla y clara, permite que cada trabajador sepa sus funciones con claridad. Además, como no hay una división marcada de áreas, la rapidez de coordinación permite afrontar situaciones inesperadas de manera eficiente; y si se da el caso de una ampliación de personal, podría ubicarse rápidamente bajo la supervisión de algunos de los encargados o el administrador general

5.2 Organigrama

A continuación, en el gráfico 5.1 se muestra el organigrama de la empresa, el cual permite identificar claramente el flujo de mando, la jerarquía organizacional y quiénes son los responsables de la organización.

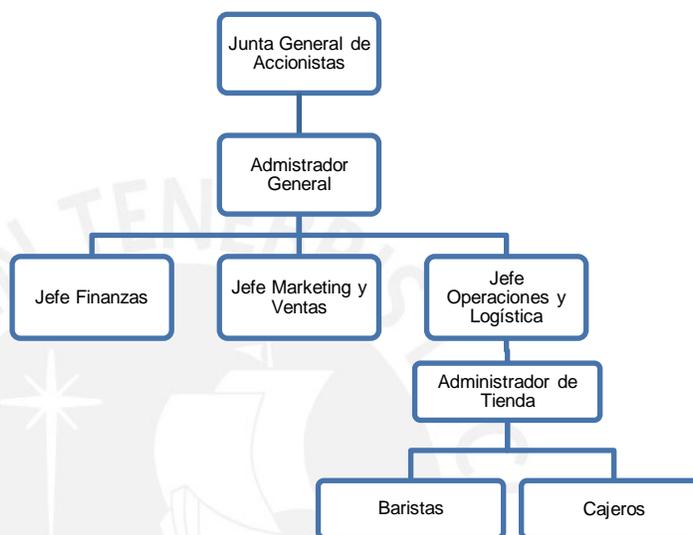


Gráfico 5.1 Organigrama de la Empresa
Elaboración Propia

5.3 Perfil del Personal

En el organigrama antes mostrado, se buscará en cada puesto los siguientes perfiles para los 3 turnos de atención de los locales:

- Junta General de Accionistas: Son los propietarios de la organización. Además de otorgarle dirección a la empresa, tienen la función de revisar los contratos y validar que estos sean cumplidos. En la etapa inicial del ciclo de vida del negocio, los propietarios trabajarán directamente con proveedores y clientes para facilitar el funcionamiento de la cadena de valor.
- Administrador General: Profesional con experiencia en el rubro. Sus funciones constarán en la toma de decisiones, dirección y seguimiento de “La Ruta”. Debe

velar por la sinergia de todas las áreas, lo cual implica que deberá tener cualidades blandas para tratar con personas de todo tipo y tener motivación

- Jefe de Finanzas: Profesional responsable de la administración financiera, elaboración de presupuestos, evaluación de flujos de caja, posibilidades de inversión y búsqueda de recursos.
- Jefe de Logística y Operaciones: Profesional responsable del control de procesos y planeamiento de operaciones de la empresa, además coordina la adquisición de la materia prima, su transporte y almacenamiento. Vela por el planeamiento y control de la producción y el abastecimiento óptimo. Incluye área de inspección de calidad de materia prima y productos finales.
- Jefe de Marketing y Ventas: Profesional responsable del manejo comercial de la compañía, así como de garantizar las cuotas de ventas y participación y penetración de mercado. Debe contar con habilidad de persuasión y facilidad de expresión. Velará por generar vínculos leales entre los clientes y la empresa.
- Cajeros (4): Personal encargado del cobro del servicio por la ventanilla de pago en el local. Se buscará que tenga un carácter amigable y muestre paciencia, responsabilidad y orientación al cliente como cualidades. Será 1 Cajero por turno por tienda.
- Baristas (6): Personal encargado de la preparación de bebidas en los locales del negocio. Estos deberán tener rapidez y precisión en la preparación, además de ser personal calificado para la correcta elaboración de los pedidos. Se tendrá 1 barista por cada turno en cada local.
- Administrador de tienda (6): Personal encargado de la gestión del local. Es el encargado de velar que las operaciones del local se realicen según lo establecido por la dirección y gerentes. Se buscará que tenga cualidades de liderazgo, orientación de servicio al cliente y responsabilidad. Se tendrá uno por cada horario en cada tienda y el que haga servicio nocturno también hará funciones de cajero puesto que la demanda de café en la madrugada baja durante estas horas.

5.4 Requerimientos del Personal

Para el cálculo de lo que le costará a la empresa contratar a cada uno de los puestos mencionados previamente, se consideran una serie de atributos legales aparte del sueldo bruto que obtiene. A continuación se mostrarán los sueldos obtenidos por cada trabajador en la empresa, así como los costos totales anuales proyectados en nuevos soles (considerando 12 sueldos brutos, ESSALUD, gratificaciones y CTS), cabe recalcar que la cantidad de puestos no variará en el horizonte del proyecto.

Tabla 5.1 Costos del Personal (S/.)

Cantidad	Sueldo Mensual	Anual	Gratificaciones	Sub-total	Es-salud	CTS	Asignación Familiar	Costo Empleador	
Horario Normal									
Cajero	4	1,000	48,000	8,000	56,000	5,040	4,000	3,600	68,640
Barista	4	1,200	57,600	9,600	67,200	6,048	4,800	3,600	81,648
Administrador de tienda	4	1,500	72,000	12,000	84,000	7,560	6,000	3,600	101,160
Horario Nocturno									
Barista	2	1,200	28,800	4,800	33,600	3,024	2,400	1,800	40,824
Admi-Cajero	2	1,500	36,000	6,000	42,000	3,780	3,000	1,800	50,580
Personal Administrativo									
Administrador General	1	3,000	36,000	6,000	42,000	3,780	3,000	900	49,680
Jefe Operaciones y Logística	1	2,000	24,000	4,000	28,000	2,520	2,000	900	33,420
Jefe Finanzas	1	2,000	24,000	4,000	28,000	2,520	2,000	900	33,420
Jefe Marketing y Ventas	1	2,000	24,000	4,000	28,000	2,520	2,000	900	33,420
TOTAL								492,792	

Elaboración Propia

5.5 Forma de Afrontar Problemas de Personal

Como política de la empresa, se apuntará a la retención del personal mediante incentivos de mejoramiento organizacional y sueldos. Durante la primera etapa de operaciones, es indispensable que los colaboradores no sólo posean talento en su labor diario, sino que también muestren lealtad y actitud de perseverancia para enfrentar nuevos retos de manera continua. Así mismo, el programa de reclutamiento consistirá de los siguientes pasos y será efectuada por la junta directiva:

1. Definición de funciones y roles del encargado
2. Publicar en medios cibernéticos (Linkedin, Laborum, etc) y periódicos
3. Recepción y Evaluación de Currículums
4. Contactar y entrevistar postulantes
5. Selección del personal
6. Firma de contrato

La empresa contará con formatos de evaluación, contrato y solicitudes predeterminados para agilizar, uniformizar y aclarar los procesos internos. En caso de enfermedad, el trabajador deberá comunicarse con el administrador general con su respectivo descanso médico justificado. Por otro lado, cada semana el equipo de trabajo se reunirá para discutir sobre las problemáticas acontecidas durante la semana y reportar algún desliz dentro del grupo. Estas reuniones podrán darse tanto de dentro del horario de trabajo o en algún otro sitio de recreación. Las actividades fuera de la rutina diaria fomentarán la integridad del equipo con lo que se fortalecerán los vínculos interpersonales de la empresa.

4.6 Servicios de Terceros

Se contará con los servicios de terceros para las siguientes operaciones:

- Vigilancia (6): Se contratará 1 vigilante por turno de cada local para que garantice la seguridad de cada establecimiento y el orden en los mismos.
- Limpieza (2): Se contará con una empresa que realice la limpieza periódica de ambos locales.
- Asesoría Legal: Debido a que pueden existir problemas y necesidades legales de manera esporádica, es recomendable tercerizar este servicio y acudir a un Estudio de Abogados en caso requerirlo.
- Contabilidad: Se contará con un contador tercerizado que lleve la contabilidad de la “La Ruta”.

6. Estudio de Inversiones, Económico y Financiero

En este capítulo se detallarán las inversiones necesarias para el proyecto, así como su estructura de financiamiento y los ingresos y egresos que se darán durante su ciclo de vida. Además, se calcularán los principales indicadores económicos y financieros y se realizará un análisis de sensibilidad, demostrando la viabilidad del negocio.

6.1 Inversiones y Financiamiento

A continuación se describirán las inversiones de diferentes categorías como los activos fijos, intangibles y del capital de trabajo. Adicionalmente, se explicarán las formas de financiamiento de “La Ruta”.

6.1.1 Inversiones

Activo Fijo: Las inversiones en activo fijo necesarias para la ruta se dividirán entre maquinarias, equipos principales, equipos secundarios, equipos administrativos, mobiliario, terrenos y edificaciones, y otros. Cabe mencionar que el valor del inmueble de los locales será el que cuesta la demolición y construcción de los mismos.

Tabla 6.1 Inversión en Maquinaria y Equipo Principal (S/.)

	Cantidad	Precio Unitario	Total	Total sin IGV	IGV
Maquinaria					
Microondas	3	339	1,017	862	155
Congelador Industrial	2	999	1,998	1,693	305
Horno Industrial	2	399	798	676	122
Lavaplatos	2	2990	5,980	5,068	912
Vitrina Refrigeradora	2	729	1,458	1,236	222
Equipo Principal					
Termo hervidor	2	299	598	507	91
Cafetera Industrial	2	11600	23,200	19,661	3,539
Licuada Industrial	2	1390	2,780	2,356	424
Caja Registradora	2	1100	2,200	1,864	336
Total			40,029	33,923	6,106

Elaboración Propia

Tabla 6.2 Inversión en Equipo Secundario, Administrativo, Mobiliario y Otros (S/.)

	Cantidad	Precio Unitario	Total	Total sin IGV	IGV
Equipo Secundario					
Grupo Electrónico	2	3,400	6,800	5,763	1,037
Cisterna + Electrobomba	2	1,090	2,180	1,847	333
Letrero Luminoso	2	620	1,240	1,051	189
Equipo de Sonido	2	999	1,998	1,693	305
POS	2	97	194	164	30
Sistema de Seguridad	2	850	1,700	1,441	259
Aire Acondicionado	3	899	2,697	2,286	411
Equipo Administrativo					
Celulares Plan 69	6	230	1,380	1,169	211
Teléfono Fijo	1	34	34	29	5
Modem Internet	3	94	282	239	43
Laptop	6	2,199	13,194	11,181	2,013
Impresora	1	269	269	228	41
Proyector	1	2,490	2,490	2,110	380
Mobiliario					
Escritorios y Sillas	4	7,100	2,840	2,407	433
Armario	1	460	460	390	70
Mesa de Reuniones	1	980	980	831	149
Lavadero Cafetería	2	150	300	254	46
Estante Cocina	2	320	640	542	98
Anaqueles	2	450	900	763	137
Mesa Barra de Cocina	4	320	1,280	1,085	195
Mesa para Comedor	3	135	405	343	62
Mesa Barra Entrega	2	80	160	136	24
Otros Activos Fijo					
Set Baño	3	159	477	404	73
Extintor Acetato de Potasio	3	810	2,430	2,059	371
Extintor Polvo Químico	3	999	2,997	2,540	457
Dispensador Agua	1	169	169	143	26
Filtro Agua	2	119	238	202	36
Botiquín Emergencia	3	49	147	125	22
		Total	48,881	41,425	7,456

Elaboración Propia

Tabla 6.3 Inversión en Terrenos y Edificaciones (S/.)

Inmueble	Cantidad	Precio Unitario	Total	Total Sin IGV	IGV
Terreno San Miguel	1	798,000	798,000	676,271	121,729
Terreno San Isidro	1	1,260,000	1,260,000	1,067,797	192,203
Edificación San Miguel	1	129,630	129,630	109,856	19,774
Edificación San Isidro	1	119,870	119,870	101,585	18,285
Total			2307,500	1,955,509	351,991

Elaboración Propia

Intangibles: Los activos intangibles son necesarios para que “La Ruta” empiece a operar e incluyen los gastos legales, de investigación, instalaciones, licencias, la aplicación web, entre otros. Cabe señalar que la amortización de estos depende de su tipo y esto más los costos de dichos activos se muestran en la Tabla 6.4:

Tabla 6.4 Inversión en Intangibles (S/.)

Concepto	Amortización	Total	Total sin IGV	IGV
Gastos Legales (Detalle en Anexo 22)	100%	11,307	11,307	0
Página Web	20%	700	593	107
Gastos de Organización	20%	400	400	0
Gastos Puesta en Marcha	20%	2,000	2,000	0
Marca	100%	550	550	0
Gastos Sistemas de Información	20%	1,000	847	153
Gastos Aplicación "La Ruta"	20%	28,000	23,729	20,109
Gastos de Investigación	20%	2,000	2,000	0
Instalación Sistema Puesta a Tierra	20%	1,600	1,356	244
Instalación Sistema Cisternas	20%	420	356	64
Total		47,977	43,138	20,677

Elaboración Propia

Capital de Trabajo: Para calcular el capital de trabajo fue necesario determinar primero los costos para las operaciones del negocio. Este inicia en el año cero con S/.122,371 y va cambiando ya que existen diferentes costos anuales de materiales, mano de obra, CIF's, entre otros. Así, se van generando variaciones de éste de acuerdo a los requerimientos iniciales de capital de cada año, con una consiguiente reinversión puesto que es lo que se necesita para empezar a operar a inicios de cada periodo. Para el flujo de caja, se considera que el capital de trabajo se recupera íntegramente ya que dentro del flujo operacional de la empresa se han tomado ya en cuenta todos los ingresos y egresos que existirán, y si se añade un capital adicional para lograr financiar las necesidades transitorias de capital; este, que es un activo que

ya pertenece al inversionista, va rotando y al final se recupera pues se liquida la inversión. Cabe resaltar que este se halla sin considerar el gasto administrativo de depreciación y amortización. Es importante mencionar que dada la naturaleza de la empresa, el ciclo del negocio es mensual, determinado fundamentalmente por los términos de pago negociados con los proveedores y debido a que los clientes pagan en el momento de comprar su café. Esto implica que se calculará el capital de trabajo con un ciclo de trabajo de 30 días, lo cual se muestra en la Tabla 6.5:

Tabla 6.5 Cálculo del Capital de Trabajo (S/.)

Conceptos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo Materiales Directos		783,516	853,698	968,202	1,040,910	1,115,876
Costos CIF		14,743	15,170	15,549	15,907	16,273
Gastos Administración		362,787	377,879	393,040	408,560	424,760
Gastos de Ventas		265,729	276,177	290,471	302,504	315,130
Costo Total Desembolsable		1,468,454	1,522,924	1,667,262	1,767,881	1,872,039
Req. Capital de Trabajo 1 mes	122,371	126,910	138,939	143,391	156,003	
Variaciones de Capital		4,539	12,028	8,385	8,680	
Inversión en Capital de Trabajo	-122,371	-4,539	-12,028	-8,385	-8,680	0
Recuperación Capital de Trabajo						156,003

Elaboración Propia

6.1.2 Inversión Total

En la Tabla 6.6 se puede observar el monto total necesario para que negocio pueda llevarse a cabo. Cabe resaltar que dicha inversión se realizará en un “año 0” para que el negocio empiece sus operaciones a inicios del “año 1”

Tabla 6.6 Inversión Total de "La Ruta"

Concepto	Monto (S/.)
Activo Tangible	2,396,410
Activo Intangible	47,977
Capital de Trabajo Inicial	122,371
Total	2,566,758

Elaboración Propia

6.1.3 Estructura de Financiamiento

En el primer año se realizarán los principales movimientos de flujo ya sea para capital de trabajo inicial, activos tangibles o intangibles, con lo que se obtiene un monto necesario de S/. 2'566,758. Para poder contar con este, se realizará un financiamiento del 70% del total del capital, mientras que los socios y accionistas aportarán el 30% restante, obteniendo un ratio Deuda/Capital Propio de 2.33; lo cual es adecuado. Los montos y la distribución de financiamiento se muestran en la Tabla 6.7:

Tabla 6.7 Estructura de Capital

Estructura de Financiamiento		
Concepto	Monto	Porcentaje
Capital Propio	S/. 770,027	30%
Préstamo	S/. 1,796,731	70%
Total	S/. 2,566,758	100%

Elaboración Propia

6.1.4 Financiamiento del Proyecto

A continuación, en la Tabla 6.8 se muestran las principales tasas de financiamiento dependiendo del banco. Dichas tasas corresponden al tipo de Pequeña Empresa ya que la facturación de “La Ruta” es mayor a 150 UIT y menor que 1700 UIT.

Tabla 6.8 Costo efectivo anual de las opciones de financiamiento (TEA)

Duración (días)	BBVA	Comercio	Crédito	BIF	Scotiabank	Interbank	Mi Banco
Menor a 30	14.81	15	13.08	13.14	17.04	-	21.34
30 a 90	15.35	15	12.96	14.1	19	18.78	25.79
91 a 180	16.76	-	23.59	12.55	17.78	17.95	25.53
181 a 360	18.12	29.89	24.12	13.88	23.06	20.16	23.14
Mayor a 360	12.52	30	13.26	20.08	24.68	18.83	22.07

Fuente: Superintendencia de Banca y Seguros

Ya que la inversión necesaria para poner en operación a “La Ruta” es elevada, se optará por un préstamo a 60 meses (más de 360 días). En este rubro, el banco que ofrece una mejor tasa es el Banco BBVA Continental, por ende se optará por este para financiar el proyecto de “La Ruta”. Los requisitos para el préstamo se detallan en el

Anexo 23 y se dará una garantía hipotecaria con un fiador para obtener el préstamo. Este financiamiento será por un total de S/. 1,796,731 y se pagarán 12 cuotas por año y sin periodos de gracia. El cronograma de pago anual se muestra en la tabla 6.9:

Tabla 6.9 Cronograma de Pago de Financiamiento Anual (S/.)

Año	Saldo Inicial	Cuota	Amortización	Interés	Saldo Final
2014	1,796,731	0	0	0	1,796,731
2015	1,796,731	477,987	279,917	198,104	1,516,814
2016	1,516,814	477,987	314,962	163,059	1,201,852
2017	1,201,852	477,987	354,395	123,626	847,457
2018	847,457	477,987	398,766	79,255	448,691
2019	448,691	477,987	448,691	29,330	0

Elaboración Propia

6.1.5 Costo de Oportunidad del Capital

Para hallar el costo de oportunidad del capital se hace uso de la línea de mercados de capital del CAPM, utilizando el Beta de Food Processing según valores de Damodarán, que apalancado con el nivel de deuda de la empresa tiene un valor de 1.3. La tasa libre de riesgo tiene un valor de 3.97 en base al promedio de los últimos 10 años de los Bonos Soberanos de U.S.A a 30 años. Adicionalmente, la prima por riesgo de mercado tiene un valor de 6.83 y es obtenida a partir del valor promedio de los 25 últimos del portafolio de *Standard and Poor's*, menos la tasa libre de riesgo. Finalmente, el riesgo país tiene un valor de 1.92, el cual es obtenido a partir un promedio de los riesgo país de Perú en los últimos 10 años. Es así que el cálculo se muestra a continuación:

$$\text{COK} = 3.97 + 1.3 * (6.83) + 1.92\% = 14.77\%$$

Cabe resaltar que el modelo CAPM no es aplicable para todas las empresas ni países, así que se comparará su valor con la rentabilidad que tienen empresas similares y del mismo tamaño en Perú. Es así que se comparará el valor del COK obtenido con una tasa de 14.72%, que es la rentabilidad financiera promedio de pequeñas empresas del rubro de servicios de comida con ventas entre 150 y 850 UIT y con menos de 50 trabajadores según estudios de Indicadores Económicos-Financieros del INEI en el 2010. Sin embargo, se tomará como costo de oportunidad 14.77% (hallado mediante

el método del CAPM), ya que es una tasa mayor y permite evaluar el proyecto en un escenario más pesimista, logrando así una mayor cobertura de la inversión ante los riesgos de mercado, financieros y operacionales.

6.1.6 Costo de Capital Promedio Ponderado

El Costo de capital promedio ponderado (WACC) es una tasa de descuento que mide el coste de capital, que es una media ponderada entre la proporción de recursos propios y del financiamiento. Así, considerando los datos hallados anteriormente de un COK de 14.77%, una Tasa de costo de la Deuda de 12.52%, la tasa impositiva en 30%, la deuda de S.1'796,731 y un capital aportado por los accionistas de S.770,027; el WACC sería:

$$WACC = 14.77\% \times \frac{770,027}{2'566,578} + 12.52 \times (1 - 30\%) \times \frac{1'796,731}{2'566,578} = 10.57\%$$

6.2 Presupuestos

A continuación se calcularán los presupuestos necesarios para las operaciones de “La Ruta”. Todos los siguientes cálculos se realizarán tomando en cuenta un aumento del 5% de los sueldos para todos los años y la inflación proyectada del país por el BCR para el horizonte del proyecto según la Tabla 6.10:

Tabla 6.10 Inflación Proyectada

Inflación	2015	2016	2017	2018	2019
	2.9%	2.9%	2.5%	2.3%	2.3%

Fuente: Banco Central de Reserva del Perú

6.2.1 Presupuesto de Ingresos

A continuación, en la Tabla 6.11 se muestra el presupuesto de ingreso de “La Ruta” de acuerdo al mix de ventas por tipo y tamaño de café y de complementos definido tras la realización del estudio de mercado.

Tabla 6.11 Presupuesto de Ingresos (S/.)

Rubro	U.M	2015	2016	2017	2018	2019
Unidades Cafés	Und	233,598	233,393	266,344	282,389	298,154
Unidades Productos Extras	Und	76,075	76,012	86,743	91,969	97,103
Venta Café	Soles	1,735,155	1,783,979	2,086,743	2,263,336	2,444,662
Venta Productos Extras	Soles	352,974	362,906	424,496	460,0419	497,306
Venta Total con IGV (S/.)	Soles	2,088,129	2,146,885	2,511,239	2,723,755	2,941,967
Valor Venta sin IGV (S/.)	Soles	1,769,601	1,819,394	2,128,168	2,308,267	2,493,193
IGV	Soles	318,528	327,491	383,070	415,488	448,775

Elaboración Propia

6.2.2 Presupuesto de Egresos

A continuación, se muestran los egresos de la empresa en el horizonte de vida del proyecto, los cuales están divididos en presupuesto de costos y de gastos. Es importante mencionar que debido a que existen 3 principales áreas en la organización (Ventas, Producción y Administración), se optará por cargar los gastos de servicios de agua y electricidad de acuerdo a *drivers* de costos en función de las áreas que ocupa cada una de estas en todos los locales. Estos montos irán cargados dentro de los costos o gastos indirectos según sea el caso del egreso a analizar y se pueden visualizar en la Tabla 6.13 y los porcentajes destinados en la 6.12. Esto se realiza con el objetivo de sincerar los costos o gastos de cada campo del Estado de Ganancias y Pérdidas a fin de obtener un mejor análisis de cada uno.

Tabla 6.12 Drivers de Egresos para Agua y Electricidad

Área Empresa	Área (Guerchet)	Porcentaje
Producción	56.39	41%
Ventas	22.47	16%
Administración	58.76	43%

Elaboración Propia

Tabla 6.13 Costo Servicios Agua y Electricidad (S/.)

Concepto	Unidad	Cantidad	Costo	Total
Agua	Anual	1	300	300
Electricidad	Anual	1	35,679	35,679
			Total	S/. 35,980

Elaboración Propia

Tabla 6.14 Costo Servicios Agua y Electricidad para todo el Proyecto (S/.)

	2015	2016	2017	2018	2019
Valor Venta sin IGV	30,491	31,375	32,160	32,899	33,656
IGV	5,488	5,648	5,789	5,922	6,058
Total Agua y Electricidad	35,980	37,023	37,948	38,821	39,714

Elaboración Propia

Costo de Venta:

A continuación se muestran los costos de venta para el proyecto, estos consideran las mermas definidas previamente en la sección de Requerimientos del Proceso. Cabe resaltar que todos los cálculos han sido realizados tomando en cuenta los requerimientos del proceso definidos en el Estudio Técnico.

a) Materia Prima: A continuación, en la Tabla 6.15 se muestran los costos de materia prima totales necesarios durante todo el horizonte del proyecto.

Tabla 6.15 Egresos Materia Prima Elaboración de Café (S/.)

Insumo	U.M	Costo Unitario x U.M con IGV	2015	2016	2017	2018	2019
Café	Kg	28	159,528	159,395	181,898	192,856	203,623
Leche	Lt	2.2	75,176	75,113	85,718	90,881	95,955
Agua	M3	1.57	54	54	62	66	69
Edulcorante	Caja	99	28,317	28,293	32,287	34,232	36,144
Azúcar	Caja	30	12,871	12,860	14,676	15,560	16,429
Chocolate	Kg	8.3	1,599	1,598	1,824	1,934	2,042
Jarabes	Lt	14	1,733	1,732	1,976	2,095	2,212
Total con IGV			279,045	279,045	318,442	337,625	356,475

Elaboración Propia

Tabla 6.16 Egresos Materia Prima Complementos (S/.)

Producto	Costo Unitario con IGV	2015	2016	2017	2018	2019
Empanada	2.5	24,050	24,030	27,423	29,075	30,698
Pan Con pollo	2.7	22,727	22,708	25,915	27,476	29,010
Triple	3.5	23,850	23,830	27,194	28,832	30,442
Croissant Mixto	3.1	16,154	16,140	18,419	19,529	20,619
Croissant Pollo	3.6	15,873	15,860	18,099	19,189	20,261
Mixto	2.5	8,017	8,010	9,141	9,692	10,233
Capresse	2.9	6,975	6,969	7,953	8,432	8,902
Torta de Chocolate	3.2	37,548	37,516	42,813	45,392	47,926
Torta Tres Leches	3.8	29,079	29,055	33,157	35,154	37,117
Cheesecake	3.8	31,018	30,992	35,367	37,498	39,591
Keke	1.3	9,948	9,940	11,343	12,026	12,698
Galletas	1	15,815	15,802	18,033	19,119	20,186
Total con IGV		241,053	240,851	274,855	291,412	307,682

Elaboración Propia

b) Materiales Directos:

Tabla 6.17 Costo Materiales Directos (S/.)

Insumo	Costo Unitario con IGV	2015	2016	2017	2018	2019
Vasos con Tapa	0.13	30,366	30,341	34,625	36,711	38,760
Palillos Agitadores	0.03	7,008	7,002	7,990	8,472	8,945
Sorbetes	0.04	990	990	1,129	1,197	1,264
Cucharitas	0.05	1,617	1,616	1,844	1,955	2,065
Platos Descartables	0.07	2,097	2,095	2,391	2,535	2,676
Servilletas	5.20	3,644	3,641	4,155	4,405	4,651
Tenedores	0.05	1,569	1,567	1,789	1,896	2,002
Cuchillos	0.05	1,569	1,567	1,789	1,896	2,002
Bolsas Papel	0.08	6,086	6,081	6,939	7,357	7,768
Bolsa Plástico	0.02	1,217	1,216	1,388	1,471	1,554
Coffee Sleeve	0.03	7,008	7,002	7,990	8,472	8,945
Total con IGV		63,171	63,118	72,029	76,369	80,632

Elaboración Propia

c) Mano de Obra Directa: A continuación de muestra el costo anual de mano de obra.

El cálculo a detalle ya fue calculado en el capítulo de Organización.

Tabla 6.18 Costo de Mano de Obra Directa Anual (S/.)

Cargos	Cantidad	Costo Total
Cajero (Turno día)	4	68,640
Barista (Turno día)	4	81,648
Barista (Turno noche)	2	40,824
Admi-Cajero(Turno noche)	2	50,580
Total		241,692

Elaboración Propia

d) Costos Indirectos de Fabricación: De acuerdo a los *drivers* de costos definidos previamente para el área de producción, se muestra el total de costos indirectos de fabricación en la Tabla 6.19:

Tabla 6.19 Costos Indirectos de Fabricación (S/.)

CONCEPTO	2015	2016	2017	2018	2019
Costo anual CIF	12,494	12,856	13,177	13,480	13,791
IGV	2,249	2,314	2,372	2,426	2,482
Total	147,43	15,170	15,549	15,907	16,273

Elaboración Propia

e) Costo de Ventas Total: Una vez identificado todos los componentes de los costos de venta, se muestra en la tabla 6.20 el costo de venta anual para todo el horizonte del proyecto (incluyendo la inflación). Cabe mencionar que no se considera el IGV para el cálculo de los sueldos de mano de obra directa.

Tabla 6.20 Costo de Ventas Total (S/.)

Rubro	2015	2016	2017	2018	2019
Materia Prima (Cafés)	279,279	287,138	335,869	364,292	393,477
Materia Prima (complementos)	241,053	247,836	289,896	314,429	339,620
Materiales Directos	63,171	64,949	75,971	82,400	89,002
Mano de Obra Directa	241,692	241,692	241,692	241,692	241,692
CIF	14,743	15,170	15,549	15,907	16,273
Costo Venta Total	839,938	856,784	958,978	1,018,720	1,080,063
Costo Venta Sin IGV	748,680	775,041	874,335	938,287	1,004,262
IGV	91,258	93,828	109,416	118,530	127,887

Elaboración Propia

Gastos de Ventas: En la Tabla 6.21, se muestran los gastos de ventas definidos para el negocio. Entre ellos se encuentran los definidos en el estudio de mercado y otros adicionales como la página web, las promociones, el sueldo del Gerente de Marketing el proyecto de responsabilidad social (ya que contribuye a la imagen institucional), los egresos distribuidos provenientes de los *drivers* de ventas, comisión, entre otros.

Tabla 6.21 Gastos de Ventas (S/.)

Concepto	2015	2016	2017	2018	2019
Página Web	900	926	923	921	921
Gastos Programa RS	6,600	6,791	6,765	6,752	6,752
Gastos Campaña en Medios	168,640	173,531	172,856	172,519	172,519
Promociones Café	15,300	15,744	15,683	15,652	15,652
CIF Distribuidos	5,876	6,221	6,352	6,486	6,635
Participaciones en Ferias y Eventos	5,760	5,927	5,904	5,892	5,892
Gerente de Marketing	33,420	36,109	37,767	39,578	41,557
POS	29,234	30,928	36,036	39,010	42,135
Monto Total	265,729	276,177	290,471	302,504	315,130
Monto sin IGV	230,292	239,556	252,090	262,727	273,889
IGV	35,437	36,621	38,381	39,777	41,231

Elaboración Propia

Gastos Administrativos:

a) Sueldos: A continuación, en la tabla 6.22 se muestra el costo anual del personal administrativo. El cálculo a detalle ya fue calculado en el capítulo de Organización.

Tabla 6.22 Sueldos Administrativos (S/.)

Cargos	Cantidad	Costo Total
Administrador General	1	49,680
Jefe Operaciones y Logística	1	33,420
Jefe Finanzas	1	33,420
Administrador tienda (día)	4	101,160

Elaboración Propia

b) Depreciación y Amortización: En la tabla 6.23 se muestra la depreciación y amortización de los activos tangibles e intangibles. Para el caso de los activos fijos, su tasa de depreciación es de 10% y para los intangibles, su tasa de amortización se puede ver en el subcapítulo de Inversiones.

Tabla 6.23 Depreciación y Amortización Anual (S/.)

Concepto	2015	2016	2017	2018	2019
Depreciación	28,679	28,679	28,679	28,679	28,679
Amortización	14,946	3,239	3,239	3,239	3,239
Total	43,624	31,917	31,917	31,917	31,917

Elaboración Propia

c) Otros Gastos Administrativos:

Tabla 6.24 Otros Gastos Administrativos (S/.)

OTROS GASTOS				
Concepto	Unidad	Cantidad	Costo	Total con IGV
Alquiler Oficinas Administrativas	Mes	12	1,300	15,600
Renovación Licencia	Anual	1	119	119
Gastos de integración del personal	Anual	1	3,350	3,350
Gastos Capacitación y Selección	Anual	1	4,620	4,620
Telefonía e Internet	Anual	1	5,100	5,100
Asesoría Legal	Mes	12	300	3,600
Sistema de Seguridad	Mes	12	230	2,760
Materiales (Detalle en Anexo 24)	Anual	1	11,523	11,523
Limpieza	Anual	1	7,800	7,800
Vigilancia	Anual	1	540,00	54,000
Contador	Mes	12	1,050	12,600
Impuesto Predial	Anual	1	5,769	5,769
Arbitrios	Anual	1	2,905	2,905
			Total	129,745

Elaboración Propia

d) Gastos Distribuidos: De los drivers de costos definidos previamente, los siguientes gastos distribuidos son asignados como gastos administrativos.

Tabla 6.25 Gastos Administrativos Distribuidos Total (S/.)

	2015	2016	2017	2018	2019
Gastos Distribuidos	15,361	15,807	16,202	16,575	16,956

Elaboración Propia

e) Total Gastos Administrativos: Los gastos administrativos totales, que ya fueron explicados previamente, se muestran en la tabla 6.26.

Tabla 6.26 Gastos Administrativos Totales (S/.)

	2015	2016	2017	2018	2019
Sueldos	217,680	228,564	239,992	251,992	264,591
Otros Gastos Administrativos	109,954	113,142	115,971	118,638	121,367
Gastos Distribuidos	13,018	13,396	13,730	14,046	14,369
Depreciación y Amortización	43,624	31,917	31,917	31,917	31,917
Total	406,411	410,457	426,235	442,364	459,214
Total sin IGV	384,276	387,019	401,611	416,594	432,245
IGV	22,135	23,437	24,624	25,770	26,969

Elaboración Propia

Gastos Financieros: En la tabla 6.27 se muestran los gastos financieros provenientes de los intereses del préstamo que se hará con el Banco BBVA Continental.

Tabla 6.27 Intereses Financieros (S/.)

Concepto	2015	2016	2017	2018	2019
Intereses Financieros	198,104	163,059	123,626	79,255	29,330

Elaboración Propia

6.2.3 Punto de Equilibrio

El análisis del punto de equilibrio permite determinar el mínimo número de ventas totales que se deben tener para que el negocio no genere pérdidas. Para realizarlo, se debe dividir la suma de todos los costos fijos entre el margen unitario variable. Todos estos cálculos son mostrados en la tabla 6.28.

Tabla 6.28 Determinación del Punto de Equilibrio por Año

Concepto	2015	2016	2017	2018	2019
P. Unitario Promedio Café	7.43	7.43	7.43	7.43	7.43
P. Unitario Promedio Complementos	3.87	3.87	3.87	3.87	3.87
Costo Variable Café	1.47	1.47	1.47	1.47	1.47
Costo Variable Complementos	2.65	2.65	2.65	2.65	2.65
Utilidad Marginal Café	5.96	5.96	5.96	5.96	5.96
Utilidad Marginal Complementos	1.23	1.23	1.23	1.23	1.23
Utilidad Marginal Total	6.44	6.44	6.44	6.44	6.44
Costos Fijos (S/.)	1,060,920	1,051,200	1,041,032	1,024,035	1,002,752
Q* (en cafés)	164,704	163,159	161,617	158,978	155,674
Demanda Anual de Cafés	233,588	233,393	266,344	282,389	298,154

Elaboración Propia

Cabe señalar que debido a que “La Ruta” posee una cartera de productos bastante elevada, se tomó un precio promedio ponderado por el nivel de ventas de cada tipo de café y producto complementario, con el objetivo de representar correctamente el mix de ventas (cabe recordar que por cada 100 unidades de café, se venden 39 productos complementarios). Al observar la cantidad de los cafés requeridos para llegar al punto de equilibrio anual y compararlos con la demanda anual de cafés en el estudio de mercado, se concluye que todos los años el punto de equilibrio está por debajo de la demanda estimada anual, demostrando así la viabilidad del proyecto.

6.3 Estados Financieros Proyectados

A continuación se mostrarán los principales estados financieros proyectados para todo el horizonte de vida de “La Ruta”.

6.3.1 Estado de Ganancias y Pérdidas

El Estado de Ganancias y Pérdidas, que se muestra en la tabla 6.29, permite conocer si es que efectivamente el negocio está brindando utilidades. Se puede observar que las utilidades van aumentando año tras año a partir del primer año. Estos resultados incluyen la inflación proyectada considerada al comienzo del capítulo.

Tabla 6.29 Estado de Ganancias y Pérdidas(S/.)

Estado de Ganancias y Pérdidas					
Conceptos	2015	2016	2017	2018	2019
Ventas Netas	1,769,601	1,819,394	2,128,168	2,308,267	2,493,193
Costo de Ventas	748,680	775,041	874,335	938,287	1,004,262
Utilidad Bruta	1,020,921	1,044,353	1,253,834	1,369,979	1,488,931
Gastos de Administración	384,276	387,019	401,611	416,594	432,245
Gastos de Ventas	230,292	239,556	252,090	262,727	273,899
Utilidad Operativa	406,352	417,777	600,132	690,659	782,786
Gastos Financieros	198,104	163,059	123,626	79,255	29,330
UTAI	208,248	254,718	476,507	611,403	753,457
Impuesto a la Renta	62,474	76,416	142,952	183,421	226,037
Utilidad Neta	145,774	178,303	333,555	427,982	527,420

Elaboración Propia

6.3.2 Flujo de Caja Económico y Financiero

En este subcapítulo se presentarán los flujos de caja económico y financiero. Primero se calcula el IGV que se tendrá a favor o en contra en la tabla 6.30 y tras ello, se calcula el flujo de caja económico y financiero en la tabla 6.31.

Tabla 6.30 Cálculo del IGV por Pagar (S/.)

Concepto	2014	2015	2016	2017	2018	2019
IGV Ventas		318,528	327,491	383,070	415,488	474,586
IGV Compras	386,231	149,726	154,147	172,089	183,157	194,540
Saldo Año	-386,231	168,802	173,344	210,981	232,331	280,046
Crédito Fiscal	-386,231	-217,429	-44,085	166,896	399,227	679,273
IGV por pagar	0	0	0	166,896	232,331	280,046

Elaboración Propia

Tabla 6.31 Flujo de Caja Económico y Financiero (S/.)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
INGRESOS						
Ventas		2,088,129	2,146,885	2,511,239	2,723,755	2,941,967
Recuperación Capital de Trabajo						156,003
Venta Activo Fijo						1,913,273
Total Ingresos		2,088,129	2,146,885	2,511,239	2,723,755	5,011,244
EGRESOS						
Inversión Activos Tangibles	2,396,410					
Inversión Activos Intangibles	47,977					
Capital de Trabajo	122,371	4,539	12,028	8,385	8,680	
Costo MD		583,503	599,922	701,736	716,350	822,098
Costo MOD		241,692	253,777	266,465	279,789	293,778
Costo CIF		14,743	15,170	15,549	15,907	16,273
Gasto Administrativo		362,787	377,879	393,040	408,560	424,760
Gasto de Ventas		265,729	276,177	290,471	302,504	315,130
IGV		0	0	166,896	232,331	280,046
Impuesto a la Renta		121,906	125,333	180,040	207,198	234,836
Total Egresos	2,566,758	1,594,899	1,660,286	2,022,583	2,216,089	2,386,921
F. Caja Económico	-2,566,758	493,230	486,599	488,656	507,666	2,624,322
FLUJO NETO						
Préstamo	1,796,731					
Amortización		279,917	314,962	354,395	398,766	448,691
Intereses		198,104	163,059	123,626	79,255	29,330
Escudo Fiscal		59,431	48,918	37,088	23,777	8,799
Total	1,796,731	418,590	429,103	440,933	454,244	469,222
F. Caja Financiero	-770,027	74,641	57,496	47,722	53,421	2,155,101

Elaboración Propia

6.3.3 Balance General

A continuación, en la tabla 6.32 se presenta el Balance General de “La Ruta”

Tabla 6.32 Balance General

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo						
Caja y Banco	122,371	190,792	243,497	287,242	336,212	395,646
Cuentas por Cobrar	0	281,569	140,605	128,863	149,751	207,766
Inventarios	0	41,208	42,367	49,558	53,752	58,058
Otras Cuentas por Cobrar	386,231	217,429	44,085	0	0	0
Total Activo Corriente	508,602	531,687	430,143	465,663	539,715	661,470
Inmuebles, Maquinaria y Equipos	2,030,856	2,030,856	2,030,856	2,030,856	2,030,856	2,030,856
Depreciación Acumulada	0	28,679	57,358	86,036	114,715	143,394
Inmuebles, Maquinaria y Equipos Valor Neto	2,030,856	2,002,177	1,973,498	1,944,819	1,916,141	1,887,462
Activos Intangibles	27,300	27,300	27,300	27,300	27,300	27,300
Amortización Acumulada	0	14,946	18,184	21,442	24,661	27,300
Activos Intangibles Valor Neto	27,300	12,355	9,116	5,877	2,639	0
Intereses Diferidos	593,374	395,269	232,211	108,585	29,330	0
Total Activo No Corriente	2,651,530	2,409,801	2,214,825	2,059,282	1,948,109	1,887,462
Total Activo	3,160,132	2,941,489	2,644,968	2,524,945	2,487,824	2,548,932
Pasivo						
Cuentas por Pagar		113,604	116,801	127,336	134,801	142,534
Impuesto por Pagar	0	0	0	13,908	19,361	23,337
Total Pasivo Corriente	0	113,604	116,801	141,244	154,162	165,871
Deuda a Largo Plazo	2,390,104	1,912,083	1,434,063	956,042	478,021	0
Total Pasivo no Corriente	2,390,104	1,912,083	1,434,063	956,042	478,021	0
Total Pasivo	2,390,104	2,025,688	1,550,864	1,097,286	632,182	165,871
Patrimonio						
Capital Social	770,027	770,027	770,027	770,027	770,027	770,027
Reserva Legal	0	29,155	64,815	131,526	154,005	154,005
Resultados Acumulados	0	116,619	259,261	526,105	931,608	1,459,028
Total Patrimonio	770,027	915,801	1,094,104	1,427,659	1,855,641	2,383,061
Total Pasivo + Patrimonio	3,160,132	2,941,489	2,644,968	2,524,945	2,487,824	2,548,932

Elaboración Propia

6.4 Evaluación Económica y Financiera del Proyecto

En este subcapítulo se mostrarán los indicadores financieros más relevantes para la evaluación financiera y económica del proyecto, los cuales son:

Valor Actual Neto (VAN): En la Tabla 6.33 se puede visualizar en Valor Actual Neto Financiero y Económico del proyecto, que calculándose, muestran ser mayor que cero y por ende, la rentabilidad del proyecto se demuestra. Es importante resaltar que el VAN Financiero se calcula con COCK y el VAN Económico con el WACC.

Tabla 6.33 Cálculo Valor Actual Neto

VAN Económico	566,914
VAN Financiero	719,870

Elaboración Propia

Tasa Interna de Retorno (TIR): En la tabla 6.34 se puede observar la Tasa Interna de Retorno Económica y Financiera, las cuales demuestran ser mayores que el WACC y el TIR, afianzando la rentabilidad de “La Ruta”.

Tabla 6.34 Cálculo Tasa Interna de Retorno

TIR Económica	16.79%
TIR Financiera	27.75%

Elaboración Propia

Ratio Beneficio Costo (B/C): Permite contrastar los beneficios que se tendrán versus los costos a incurrir; que para “La Ruta” es mayor que 1, y por ende muestra que efectivamente el proyecto traerá beneficios y es factible.

Tabla 6.35 Ratio Beneficio Costo (B/C)

Valor Actual Costos	4,853,045
Valor Actual Beneficios	9,328,974
B/C	1.92

Elaboración Propia

Periodo de recuperación: Para hallarlo se deben tomar los valores actuales netos del flujo de caja económico y determinar en qué momento se recupera la inversión hecha en el año inicial. Tras realizarlo para el presente proyecto, se determina que la inversión se recupera después del cuarto año y sexto mes según la tabla 6.36:

Tabla 6.36 Cálculo Periodo de Recuperación

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FCE	-2,566,758	493,230	486,599	488,656	507,666	2,624,322
VANE		446,100	398,048	361,534	339,708	1,588,282
Monto Acumulado		446,100	844,148	1,205,682	1,545,390	3,133,672
Periodo de Recuperación						4.64

Elaboración Propia

Retorno sobre los activos (ROA): Mide que tanto están rindiendo en el año los activos que se tienen en el año de ejercicio. Tras calcularlo en la tabla 6.41, se observa que tras el primer año en que solo es 4.61%, para los demás años la rentabilidad de los activos mejora considerablemente y se mantiene por encima del 12 % después del tercer año, demostrando que efectivamente los activos de “La Ruta” están rindiendo.

Tabla 6.37 Retorno sobre los Activos (ROA)

	2015	2016	2017	2018	2019
Utilidad Neta	145,774	178,303	333,555	427,982	527,420
Total Activos	3,160,132	2,941,489	2,644,968	2,524,945	2,487,824
ROA	4.61%	6.06%	12.61%	16.95%	21.20%

Elaboración Propia

Retorno sobre el Capital Propio (ROE): Mide qué tanto está rindiendo el aporte que hicieron los accionistas del negocio en función de la utilidad neta obtenida anualmente. Tras realizarlo se puede inferir que tiene Retornos sobre capital propio bastante atractivos más allá de las subidas y bajadas anuales.

Tabla 6.38 Retorno sobre Capital Propio (ROE)

	2015	2016	2017	2018	2019
Utilidad Neta	145,774	178,303	333,555	427,982	527,420
Total Patrimonio	770,027	915,801	1,094,104	1,427,659	1,855,641
ROA	18.93%	19.47%	30.49%	29.98%	28.42%

Elaboración Propia

Rotación de Activos: Mide la rapidez con la cual la empresa vende los productos que posee. Al realizarlo, se alcanzan valores bastante atractivos de más de 50% a pesar

que la inversión en activos haya sido alta. Esto denota un buen nivel de venta de productos para “La Ruta”

Tabla 6.39 Rotación de Activos

	2015	2016	2017	2018	2019
Venta Neta	1,769,601	1,819,394	2,128,168	2,308,267	2,493,193
Total Activos	3,160,132	2,941,489	2,644,968	2,524,945	2,487,824
Rotación del Activo	56.00%	61.85%	80.46%	91.42%	100.22%

Elaboración Propia

6.4 Análisis de Sensibilidad

En este punto se analizarán diferentes escenarios en los cuales oscilan ciertas variables del proyecto y se examina que tan sensibles son los resultados financieros y económicos ante posibles cambios en el contexto de acuerdo a escenarios optimistas, probables (manteniendo los niveles proyectados) y pesimistas. Las variables a estudiar serán las más propensas a afectar el negocio de manera directa; las cuales, en conjunto a la realidad de los escenarios cambiantes del país debido a los gobiernos de turno, pueden afectar la factibilidad del negocio. Estas variables serán demanda del proyecto, precio, costo de personal y costo de materia prima; las que serán analizadas en tres diferentes costos de oportunidad de acuerdo a los riesgos existentes en el Mercado. El primero será considerado con un riesgo bajo de 11.77%, el segundo con un riesgo de 14.77% (costo de oportunidad actual) y el último será considerado con un Costo de Oportunidad de un 17.77%.

6.4.1 Demanda del Proyecto

Se analizará la sensibilidad de la demanda del proyecto haciéndola variar porcentualmente, de acuerdo a los escenarios de la Tabla 6.40 en los diferentes contextos de costo de oportunidad definidos previamente.

Tabla 6.40 Escenarios Demanda Del Proyecto

Escenarios Demanda del Proyecto	
Escenario Optimista	Crecimiento de la demanda del proyecto en un 10% debido al constante crecimiento que el negocio cafetero ha tenido en los últimos años y mayor aceptación de "La Ruta".
Escenario Probable	Manteniendo el Nivel de Demanda Esperado.
Escenario Pesimista	Disminución de un 20% debido al ingreso de nuevos competidores que abarcan mayor participación en el mercado.

Elaboración Propia

Del análisis de sensibilidad mostrado en la tabla 6.41, se puede observar que en caso la demanda disminuya en un 20% la rentabilidad del proyecto se verá afectada, generando que ya no sea atractivo para la inversión pues presenta indicadores negativos. Se espera que con una correcta campaña de promoción y publicidad se pueda cubrir a la empresa de este riesgo. En caso no pase esto y acontezcan los otros escenarios (demanda estable o que suba 10%), el proyecto sigue siendo factible.

Tabla 6.41 Sensibilidad Demanda del Proyecto

COK = 11.77%					
Escenario	VANE	VANF	TIRE	TIRF	B/C
Optimista	1,057,299	1,171,544	20.95%	37.65%	1.97
Probable	663,652	777,671	16.79%	27.75%	1.93
Pesimista	-123,643	-10,077	8.32%	9.44%	1.91
COK = 14.77%					
Escenario	VANE	VANF	TIRE	TIRF	B/C
Optimista	951,338	1,104,599	20.95%	37.65%	1.97
Probable	566,914	719,870	16.79%	27.75%	1.93
Pesimista	-201,934	-49,587	8.32%	9.44%	1.91
COK = 17.77%					
Escenario	VANE	VANF	TIRE	TIRF	B/C
Optimista	849,833	1,040,689	20.95%	37.65%	1.97
Probable	474,290	664,767	16.79%	27.75%	1.93
Pesimista	-276,796	-87,077	8.32%	9.44%	1.91

Elaboración Propia

6.4.2 Precio de Venta

Se analizará la sensibilidad del precio de venta del proyecto haciéndolo variar porcentualmente, de acuerdo a los escenarios de la Tabla 6.42 en los diferentes contextos de costo de oportunidad definidos previamente.

Tabla 6.42 Escenarios Precio de Venta

Precio de Venta	
Escenario Optimista	Posibilidad de incremento del precio de venta del producto en un 5% debido a la preferencia del público objetivo frente al producto.
Escenario Probable	El precio de venta esperado de mantiene
Escenario Pesimista	Disminución de un 20% debido a la poca aceptación del producto en el mercado

Elaboración Propia

En el análisis de sensibilidad de precio en la Tabla 6.43 se puede observar que en caso el precio caiga en 20% por la poca aceptación del producto en el mercado, el proyecto deja de ser factible. Se buscará mitigar este efecto mediante una adecuada campaña de publicidad para dar a conocer el producto y que este sea rápidamente aceptado en el mercado. De no ser así, también se podría buscar mejorar los costos y gastos que tiene la empresa para preservar los márgenes de los escenarios en donde el proyecto es atractivo económica y financieramente. En caso se den los otros escenarios, el negocio muestra indicadores financieros y económicos positivos, demostrando su viabilidad.

Tabla 6.43 Sensibilidad Precio de Venta

COK = 11.77%					
Escenario	VANE	VANF	TIRE	TIRF	B/C
Optimista	939,886	1,053,910	19.73%	34.69%	1.95
Probable	663,652	777,671	16.79%	27.75%	1.93
Pesimista	-441,286	-327,289	4.88%	2.65%	1.84
COK = 14.77%					
Escenario	VANE	VANF	TIRE	TIRF	B/C
Optimista	836,810	989,774	19.73%	34.69%	1.94
Probable	566,914	719,870	16.79%	27.75%	1.92
Pesimista	-512,669	-359,742	4.88%	2.65%	1.83
COK = 17.77%					
Escenario	VANE	VANF	TIRE	TIRF	B/C
Optimista	738,081	928,567	19.73%	34.69%	1.94
Probable	474,290	664,767	16.79%	27.75%	1.92
Pesimista	-580,873	-390,432	4.88%	2.65%	1.83

Elaboración Propia

6.4.3 Costo del personal

Se analizará la sensibilidad del costo del personal del proyecto haciéndolo variar porcentualmente, de acuerdo a los escenarios de la Tabla 6.44 en los diferentes contextos de costo de oportunidad definidos previamente.

Tabla 6.44 Escenarios Costo del Personal

Costo del Personal	
Escenario Optimista	Decrecimiento del costo del personal en un 10% debido a una nueva política en nacional en términos de salarios.
Escenario Probable	Manteniendo el salario esperado
Escenario Pesimista	Incremento en un 10% del costo del personal al considerarse mayores oportunidades de trabajo y mejores sueldos

Elaboración Propia

En el análisis de sensibilidad de costo del personal en la tabla 6.45 se puede observar que en cualquiera de los escenarios pronosticados, los indicadores económicos y financieros siguen siendo positivos, demostrando la factibilidad de “La Ruta”.

Tabla 6.45 Sensibilidad Costos del Personal

COK = 11.77%					
Escenario	VANE	VANF	TIRE	TIRF	B/C
Optimista	799,857	913,706	18.25%	31.13%	1.97
Probable	663,652	777,671	16.79%	27.75%	1.93
Pesimista	527,446	641,635	15.33%	24.43%	1.88
COK = 14.77%					
Escenario	VANE	VANF	TIRE	TIRF	B/C
Optimista	700,065	852,793	18.25%	31.13%	1.97
Probable	566,914	719,870	16.79%	27.75%	1.92
Pesimista	433,764	586,948	15.33%	24.43%	1.88
COK = 17.77%					
Escenario	VANE	VANF	TIRE	TIRF	B/C
Optimista	604,496	794,689	18.25%	31.13%	1.96
Probable	474,290	664,767	16.79%	27.75%	1.92
Pesimista	344,084	534,845	15.33%	24.43%	1.87

Elaboración Propia

6.4.4 Costo de Materia Prima

Se analizará la sensibilidad del costo de materia prima del proyecto haciéndolo variar porcentualmente, de acuerdo a los escenarios de la Tabla 6.46 en los diferentes escenarios de costo de oportunidad definidos previamente.

Tabla 6.46 Escenarios Costo de Materia Prima

Costo de la Materia Prima	
Escenario Optimista	Decrecimiento del costo de la materia prima en un 10% debido a la mejora en los contratos con los proveedores y estabilidad económica
Escenario Probable	Manteniendo el costo de materia prima esperado
Escenario Pesimista	Incremento en un 10% del costo de las materias primas debido a la inflación e inestabilidad de gobiernos venideros

Elaboración Propia

En el análisis de sensibilidad de costo de materia prima en la tabla 6.47 se puede observar que en cualquiera de los escenarios pronosticados, los indicadores económicos y financieros siguen siendo positivos, demostrando la factibilidad de “La Ruta”.

Tabla 6.47 Sensibilidad Costo de Materia Prima

COK = 11.77%					
Escenario	VANE	VANF	TIRE	TIRF	B/C
Optimista	822,474	936,276	18.50%	31.76%	1.98
Probable	663,652	777,671	16.79%	27.75%	1.93
Pesimista	504,830	619,065	15.08%	23.85%	1.88
COK = 14.77%					
Escenario	VANE	VANF	TIRE	TIRF	B/C
Optimista	722,282	874,948	18.50%	31.76%	1.98
Probable	566,914	719,870	16.79%	27.75%	1.92
Pesimista	411,547	564,793	15.08%	23.85%	1.87
COK = 17.77%					
Escenario	VANE	VANF	TIRE	TIRF	B/C
Optimista	626,328	816,444	18.50%	31.76%	1.97
Probable	474,290	664,767	16.79%	27.75%	1.92
Pesimista	322,252	513,089	15.08%	23.85%	1.86

Elaboración Propia

7. Conclusiones y Recomendaciones

7.1 Conclusiones

- a. Tras la realización del estudio estratégico se concluye que es conveniente realizar una cadena de cafeterías con servicio especializado de “*Drive-Thru*” debido a un consumo creciente de café, análisis político y económico favorables y una necesidad por parte de posibles clientes de comprar un café de manera más rápida y cómoda.
- b. Del estudio de mercado se concluye que el servicio estará destinado para personas entre 25 y 35 años de NSE A y B que se trasladen en auto, que consuman café y que lleven una vida agitada, pues el concepto de “*Drive-Thru*” se adapta óptimamente a su estilo de vida, brindándoles un café de calidad y un servicio veloz.
- c. La demanda del proyecto será de 7% para el primer año y llegará hasta 9% en el quinto. Este incremento de participación está justificado en base a que en que cada año el negocio se volverá más conocido y penetrará más en la mente del consumidor gracias a las promociones y publicidad, además de ofrecer una cartera de productos de calidad y con un sabor superior.
- d. Al evaluar la localización del negocio por método de ranking de factores, se optó por un local en San Isidro y otro en San Miguel ya que esos distritos poseen avenidas que la mayoría de personas toman para ir a varios puntos de Lima, además de contener una mayor población del público objetivo.
- e. La empresa funcionará en 3 turnos de 8 horas cada uno, a fin de adaptarse a las necesidades de los clientes que requieren un café o algún producto complementario en cualquier momento del día. En cada turno diario trabajarán 3 personas y en la noche 2 personas por cada local, adicionalmente a jefes para puestos administrativos y un administrador general.
- f. La inversión para el negocio asciende a S/. 2'566,758 y será financiado en un 30% por capital de los accionistas y lo restante mediante un préstamo bancario.

- g. El Valor Actual Neto es positivo (VANE= S/.566,914 y VANF= S/.719,870), las tasas internas de retorno (TIRE = 16.79% y TIRF = 27.75%) son mayores a los costos de oportunidad calculados (WACC =10.57% y COK 14.72% respectivamente), la relación B/C es 1.92 y se recupera la inversión alrededor del cuarto año. Por estos motivos el proyecto es viable tanto económica como financieramente.
- h. Se realizó un análisis de sensibilidad considerando aumentos y decrementos del 3% en el costo de oportunidad en diferentes escenarios como cambios en los precios de la materia prima, gastos de personal y variaciones de precio de venta y demanda. De esto se concluyó que en caso acontezcan disminuciones de 20% en la demanda o en el precio de venta, el proyecto deja de ser atractivo para la inversión; sin embargo, en los otros escenarios el negocio sigue mostrando su viabilidad.

7.2 Recomendaciones

- a. Evaluar periódicamente la capacidad de la vía de acceso al local a fin de controlar el tráfico generado por el negocio.
- b. Establecer promociones por horas del día a fin de mejorar los flujos a los locales y controlar el factor estacional de la demanda; otorgándole así más linealidad.
- c. Se debe establecer vínculos de largo plazo con los proveedores a fin de que se pueda asegurar un café y productos estándar de calidad a lo largo de todo el horizonte del proyecto para no afectar los niveles de satisfacción de los clientes.
- d. Reforzar estrategias de comunicación que resalten las facilidades y el sabor que ofrece “La Ruta”, con el objetivo de diferenciarse de posibles competidores y penetrar en el mercado rápidamente.
- e. Buscar alianzas estratégicas con organizaciones que promuevan el consumo de café como APECAFE con el objetivo de mejorar la imagen institucional.
- f. Establecer estrategias de *benchmark* con los competidores con el objetivo de ofrecer productos más aceptados por los clientes y a un mejor precio.

Bibliografía

AMÉRICA ECONOMÍA

- 2012 “Perú: Consumo per cápita de café en Lima crece y supera los 1,2 kilogramos” Consulta: 13 de Abril del 2014.
<<http://americaeconomia.com/negocios-industrias/peru-consumo-capita-de-cafe-en-lima-crece-y-supera-los-12-kilogramos>>

AMSTRONG, Gary y Philip KOTLER

- 2008 “Fundamentos del marketing”. 8va Edición. Mexico DF, 2008.

ARELLANO MARKETING

- 2012 “La nueva fisonomía del Perú y de sus consumidores”. Lima, 2012.
- 2014 “Estilos de Vida”. Lima, 2014. Consulta: 13 de Abril de 2014.
<<http://www.arellanomarketing.com/inicio/estilos-de-vida/> >

ASOCIACIÓN PERUANA DE EMPRESAS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

- 2014 “Niveles socioeconómicos 2014”. Lima, 2014.

BANCO BBVA CONTINENTAL

- 2014 Tasas y Tarifas Pequeñas, Medianas y Grandes empresas. Consulta: 13 de Octubre del 2014.
<<https://www.bbvacontinental.pe/meta/tasas-y-tarifas/personas-medianas-grandes/>>

BARRETO, David y Paola GARCÍA

- 2007 “Propuesta para el incremento de consumo de café tostado de los Asociados de la Junta Nacional del Café”. Lima, 2007.

BARRETO, Rodolfo y Martín JUSCAMAITA

- 2013 “Estudio de Pre-factibilidad para la exportación de cacao en grano tostado al mercado Estadounidense”. Tesis de Licenciatura en Ciencias e Ingeniería con mención en Ingeniería Industrial. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Ciencias e Ingeniería.

BPLANS

- 2014 “Coffee Kiosk Business Plan” Consulta: 13 de Abril del 2014.
<http://www.bplans.com/coffee_kiosk_business_plan/executive_summary_fc.php>

CAMARA PERUANA DEL CAFÉ Y CACAO

- 2014 “Café y Salud” Consulta: 18 de Abril del 2014.
<<http://camcafeperu.com.pe/index.php/cafe-salud>>

CHIAVENATO, Idalberto

- 1999 “Introducción a la Teoría General de la Administración”. Quinta edición. Editorial McGraw-Hill. Sao Paulo, 1999.

CIMATEC S.A.C

- 2014 Catálogo de Productos. Lima 2014. Consulta: 16 de Setiembre de 2014.
<<http://www.cimatec.pe/web/catalogo.php>>

COFFEE ITALIA

- 1999 Catálogo en línea. Consulta: 17 de Setiembre de 2014.
<<http://camcafeperu.com.pe/index.php/cafe-salud>>

COFFEE SOLUTIONS

- 2014 Catálogo de Productos. Lima, 2014.

DAMODARAN

- 2014 Betas by Sector. Consulta: 27 de Octubre del 2014
<http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html>

DEJO, Estefanía

- 2009 “Creación de una cafetería con servicio especializado de auto-rápido”.
Guayaquil, 2009.

DIGESA

- 2013 Registro Sanitario. Consulta: 01 de Mayo del 2013.
<<http://www.digesa.sld.pe/>>

EL COMERCIO

- 2015 “Starbucks prevé contar con 80 locales en el país este año”. Consulta: 08
de Junio de 2015.
<<http://elcomercio.pe/economia/negocios/starbucks-preve-contar-80-locales-pais-este-ano-noticia-1816988> >

FEDERACIÓN DE CAFETEROS DE COLOMBIA

- 2012 Federación de Cafeteros de Colombia. Colombia 2014. Consulta: 13 de
Abril de 2014.
<<http://www.federaciondecafeteros.org/>>

GONZALES, Augusto

- 2008 “El Consumidor de Café”. Lima, 2008.

IMPORTACIONES HIRAOKA

- 2014 Catálogo de Productos. Lima, 2014.

INDECOPI

- 2014 Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la
Propiedad Intelectual. Consulta: 24 de Mayo de 2014.
< <http://www.indecopi.gob.pe/>>

INTERNATIONAL COFFEE ORGANIZATION

2014 Organización Internacional del Café. Inglaterra 2014. Consulta: 13 de Abril de 2014.

<<http://www.ico.org/historical/1990%20onwards/PDF/1b-domestic-consumption.pdf>>

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA

2014 “Perú: Indicadores Económicos-Financieros Empresariales”. Consulta: 19 de Octubre de 2014.

<http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0932/index.htm>

2014 Series nacionales. Consulta: 8 de Mayo de 2014.

<<http://series.inei.gob.pe:8080/sirtod-series/>>

INTRADEVCO INDUSTRIAL S.A

2014 Catálogo de Productos. Lima 2014. Consulta: 9 de Setiembre de 2014.

<<http://www.intradevco.com/index.php/productos/cuidado-personal/cuidado-del-cuerpo/jabon-liquido-para-manos>>

IPSOS APOYO

2014 “Perfil del adulto joven en Perú”. Lima, 2014.

2014 “Perfil de hábitos de consumo en Lima Metropolitana”. Lima, 2014.

2013 “Perfil del internauta limeño”. Lima, 2013.

JAMES, Jack E.

1997 “Understanding caffeine: A biobehavioral analysis. Behavioral medicine & health psychology”. Sage Publications, Inc. USA 2007; Vol 2.

LA CASA DEL EXTINTOR

2014 Catálogo de Productos. Lima, 2014.

MAKRO

2014 Catálogo de Productos. Lima, 2014.

MAXIMIZE

2013 “Riesgos del mercado: café y derivados”. Caser. Lima, 2013.

MINISTERIO DE AGRICULTURA

2013 Boletín Agro al día. Lima, 2014. Consulta: 13 de Abril de 2014.
<<http://agroaldia.minag.gob.pe/biblioteca/download/pdf/manuales-boletines/cafe/cafe10.pdf>>

2013 “Dinámica Agropecuaria 2003-2012”. Lima, 2013.

2013 Ministerio de Agricultura. Lima, 2014. Consulta: 13 de Abril de 2014.
<<http://www.minag.gob.pe/portal/sector-agrario/agricola>>

MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN

2010 “Guía de Constitución y Formalización de Empresas. Lima, 2010.

MINISTERIO DEL TRABAJO

2013 Legislación Laboral. Consulta: 13 de Abril de 2014.
<<http://www.mintra.gob.pe/>>

MOVISTAR

2014 Catálogo de Productos. Consulta: 9 de Octubre de 2014.
<<http://www.movistar.com.pe/movil>>

OSINERGMIN

2014 Pliego Tarifario. Consulta: 17 de Setiembre de 2014.
<<http://www2.osinerg.gob.pe/Tarifas/Electricidad/PliegosTarifariosUsuarioFiscal.aspx?Id=150000>>

PACIFIC TRADING PERÚ S.A.C

2014 Carta de Precios. Lima, 2014

PERÚ EN NÚMEROS

2012 “Perú en Números 2012”. *Revista Cuánto*. Lima, 2012.

PEVISO INGENIEROS S.A.C

2014 Catálogo de Productos. Lima, 2014.
<<http://www.peviso.com/catalogo.php>>

PLÁSTICOS DESCARTABLE DISKART

2014 Carta de Precios. Lima 2014.

PORTER, Michael

1980 “Competitive Strategy” – Simon & Schuster. Estados Unidos 1980.

RESET S.A.C

2014 Propuesta Económica para Publicidad. Lima, 2014

RIVAS, Elizabeth y Fiorella MONTOY

2012 “Estudio de Pre-factibilidad para la producción y comercialización de café Orgánico”. Lima, 2012.

R & G S.A.C

2014 Catálogo de Productos. Lima, 2014. Consulta: 28 de Agosto de 2014.
<<http://www.rygsac.com/nuestros-productos.html>>

SAMIMP-LATIN PANEL

2008 “El Consumidor de Café”. Estudio cuantitativo de SAMIMP-Latin Panel para Cafetal. Consulta: 14 de Agosto de 2014
<https://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CBsQFjAA&url=http%3A%2F%2Fjuntadelcafe.org.pe%2Fdocumentos%2Fndc%2Fconsumo.ppt&ei=YYuRVcL7Mcar-AHW9oPYAQ&usg=AFQjCNFLx-7W_FDx-uuq3J95Oa8gKqQFm1w>

SAPAG, NASSIR

2011 "Proyectos de Inversión. Formulación y Evaluación". Prentice Hall. 2da Edición. Chile, 2011.

SERVICIOS AL CIUDADANO Y EMPRESAS

2014 Portal Servicios al ciudadano y empresas. Consulta: 11 de Setiembre de 2014.
<http://www.serviciosalciudadano.gob.pe/bus/PSC_Tramite_Historico.asp?id_entidad=13243&id_hist=442&Tramite=37097>

SEDAPAL

2014 Portal Sedapal. Lima, 2014. Consulta: 12 de Octubre de 2014.
<<http://www.sedapal.com.pe>>

SOYENTERPRENEUR.COM

2013 "Calcula tu participación de Mercado y Punto de Equilibrio". Consulta: 6 de Junio de 2014
<<http://www.soyentrepneur.com/como-desarrollar-tu-plan-pasoapaso.html>>

SUNARP

2014 Normas y Legislaciones. Consulta: 13 de Abril de 2014
<<http://www.sunarp.gob.pe/>>

SUNAT

2013 SUNAT. Lima, 2014. Consulta: 16 de Mayo de 2014.
<<http://www.aduanet.gob.pe/claditestadispartida/resumenPPaisS01Alias?accion=cargarFrmResumenPPass>>

SUPERINTENDENCIA DE BANCA, SEGUROS Y AFP

2014 Tasas de Interés Promedio. Consulta: 4 de Noviembre de 2014.
<<http://www.sbs.gob.pe/principal/categoria/tasa-de-interes-promedio/154/c-154>>

TAI LOY

2014 Catálogo de Productos. Lima, 2014. Consulta: 4 de Octubre de 2014
<<http://www.tailoy.com.pe/novedades/catalogo/2013/>>

THE AMERICAN JOURNAL OF CLINICAL NUTRITION

2006 The 50 foods with highest antioxidant contents per serving size. 2006;
Volumen 84:95-135

TIENDAS POR DEPARTAMENTO CASINELLI

2014 Catálogo de Productos. Lima 2014.

TIENDAS POR DEPARTAMENTO SODIMAC

2014 Catálogo de Productos. Lima 2014.

