



PROYECTO: AREAS DE TRABAJO SALUDABLE - “BREWSCAPE”

Trabajo de Investigación de la asignatura de Proyectos de Inversión
Sección 951

Miranda Otore, Esaú

Código 20203243

Palomino Salazar, Liseth Fiorela

Código 20201528

Vadillo Garcia, Nicole Cristina

Código 20202139

Williamzon Reluz, César Mauricio

Código 20202291

Profesor(a)

Abelardo Humberto Lara Vasallo

Lima – Perú

Junio del 2024

INVESTMENT PROJECT: "BREWSCAPE"

TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO I: ESTUDIO DE MERCADO	1
1.1 Bienes y servicios del proyecto	1
1.1.1 Descripción del producto	1
1.1.1 Actividad económica	2
1.1.2 Aspectos arancelarios del producto y/o servicios	3
1.1.3 Identificación de servicios sustitutos y complementarios según ocasión de consumo.....	4
1.2 Antecedentes y aspectos metodológicos	5
1.2.1 Detección, selección e identificación de las oportunidades.....	5
1.2.2 Mapa de ubicación del producto en la cadena productiva del sector	7
1.2.3 Breve descripción de la cadena de suministro de un negocio similar	8
1.2.3 Diseño metodológico para el desarrollo del estudio de mercado	9
1.3 Mercado objetivo	9
1.3.1 Segmentación del mercado usando herramientas estadísticas.....	9
1.3.2 Preguntas de la encuesta	13
1.3.3 Perfil del consumidor.....	22
1.3.4 Análisis de conglomerados	22
1.4 Estudio de la demanda del producto y/o servicio	26
1.4.1 Factores que influyen en la demanda del producto y/o servicio.....	26
1.4.2 Cantidad total que se demanda actualmente del producto y/o servicio	29
1.4.3 Supuestos y proyección de la demanda del producto	33
1.4.4 Elasticidad demanda-precio.....	35
1.4.5 Elasticidad demanda-ingreso	38
1.5 Estudio de la oferta actual del producto y/o servicio.....	40
1.5.1 Principales competidores nacionales y extranjeros	40
1.5.2 Características de la oferta de los competidores	42
1.5.3 Estrategia comercial de los competidores.....	43
1.6 Oferta del proyecto	45
1.6.1 Cálculo de la demanda insatisfecha actual	45
1.6.2 Supuestos y proyección de la demanda total insatisfecha	46
1.7 Análisis de los riesgos del proyecto.....	50

1.8	Estrategia del proyecto	53
1.8.1	Análisis FODA y FODA CRUZADO	53
1.8.2	Política de fijación de precios	58
1.8.3	Negociación con los proveedores	58
1.8.4	Negociación con los clientes	59
1.8.5	Promoción y propaganda	60
1.8.6	Canales de distribución	60
1.9	Conclusiones sobre la viabilidad comercial	61
CAPÍTULO II: ESTUDIO TÉCNICO		63
2.1	Proceso de producción	63
2.1.1	Balance de equipos y elección de tecnología para el proceso del servicio	63
2.1.2	Descripción del proceso del servicio	66
2.2	Estrategias de localización	74
2.3	Balance de obras físicas para el proceso del servicio	78
2.4	Balance de personal para el proceso del servicio	78
2.4.1	Capacidad en uso y capacidad ociosa del servicio	79
2.5	Balance de materia prima, insumos y servicios finales para el proceso del servicio	81
2.5.1	Balance de insumos y materia prima	81
2.5.2	Balance de servicios fijos	83
2.5.3	Balance de marketing	85
2.5.4	Balance de mantenimiento	85
2.6	Gestión de los procesos del negocio	87
2.6.1	Análisis estratégico de la disponibilidad de insumos	87
2.6.2	Gestión de inventarios de los insumos más importantes	88
2.7	Estudio de la calidad	89
2.7.1	Planificación de la calidad	89
2.7.2	Aseguramiento de la calidad	90
2.7.3	Control de la calidad	91
2.8	Análisis de los riesgos técnicos y ambientales del proyecto	92
2.9	Conclusiones sobre la viabilidad técnica y ambiental	95
CAPÍTULO III: ESTUDIO ORGANIZATIVO, TRIBUTARIO Y LEGAL		97
3.1	Diseño organizacional	97
3.1.1	Misión, visión y valores	97

3.1.2	Objetivos estratégicos y procesos organizaciones principales del futuro del negocio ...	98
3.2	Herramientas de gestión organizacional: modelo e indicadores.....	100
3.3	Aspectos legales y tributarios	104
3.3.1	Personería jurídica de la empresa	104
3.3.2	Régimen tributario que adoptara la empresa	105
3.4	Requerimiento y especificaciones de personal de gestión.....	105
3.5	Instalación o implementación del futuro negocio.....	106
3.5.1	Planificación de la ejecución	106
3.5.2	Organización de la implementación	110
3.5.3	Gestión de la ejecución o la implementación del negocio.....	112
3.6	Análisis de los riesgos organizacionales legales y tributarios	112
3.7	Conclusiones sobre la viabilidad organizacional, legal y tributaria	114
CAPÍTULO IV: ESTUDIO FINANCIERO Y EVALUACIÓN DEL PROYECTO.....		116
4.1	Formulación de presupuestos	116
4.1.1	Plazo de ejecución, horizonte temporal de análisis, vida útil y moneda a emplear.....	116
4.1.2	Precios, cantidad a producir y a vender por el proyecto.....	116
4.1.3	Aspectos tributarios y legales	117
4.1.4	Política de ventas y cobranza.....	118
4.1.5	Presupuesto de gastos de ventas	119
4.1.6	Presupuesto de gastos administrativos.....	120
4.1.7	Inversiones.....	120
4.1.8	Otros presupuestos pertinentes	123
4.1.9	Análisis del valor residual del proyecto.....	124
4.2	Estados financieros proyectados.....	124
4.3	Identificación y evaluación de alternativas de financiamiento	126
4.4	Análisis del costo de oportunidad de capital o tasa de descuento pertinente	128
4.4.1	Costo de oportunidad del inversionista.....	128
4.4.2	Costo de oportunidad del proyecto	130
4.5	Flujo de caja proyectado y análisis de rentabilidad	132
4.5.1	Flujo de caja libre y flujo de caja financiero	132
4.5.2	Rentabilidad de la inversión, costo del financiamiento y de las accionistas	133
4.5.3	Análisis del Punto de Equilibrio	134
4.5.4	Opción de expansión.....	134

4.6	Análisis integrado de los riesgos altos o críticos para el futuro negocio.....	135
4.6.1	Análisis por escenarios	135
4.6.2	Análisis cualitativo de los riesgos.....	136
4.6.3	Análisis cuantitativo de los riesgos.....	138
4.6.4	Planificación de la respuesta a los riesgos altos o críticos.....	143
4.6.5	Plan de seguimiento y control a los riesgos altos o críticos	144
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL ESTUDIO GLOBAL		
	146	
REFERENCIAS		148
ANEXOS.....		152

INDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Determinación de variables (ENAH0).....	10
Tabla 1.2 Mercado objetivo – Variables.....	11
Tabla 1.3 Cálculo del mercado objetivo	11
Tabla 1.4 Población proyectada.....	12
Tabla 1.5 Tamaño mínimo de la muestra.....	13
Tabla 1.6 Sección N.º 1: Datos personales / Demográfica	14
Tabla 1.7 Sección N.º 2: Población no atendida	15
Tabla 1.8 Sección N.º 3: Población atendida	15
Tabla 1.9 Sección N.º 4: Presentación del proyecto	16
Tabla 1.10 Conglomerado N°1	24
Tabla 1.11 Conglomerado N°2	25
Tabla 1.12 Disposición de compra.....	30
Tabla 1.13 Porcentajes de castigo de Pope	30
Tabla 1.14 Disposición de consumo	30
Tabla 1.15 Tarifas de BrewScape	31
Tabla 1.16 Cálculo de la demanda.....	31
Tabla 1.17 Consumo anual - “Tarifa estándar por hora”	31
Tabla 1.18 Consumo anual - “Tarifa estándar por día”	32
Tabla 1.19 Consumo anual - “Tarifa premium por hora”	32
Tabla 1.20 Consumo anual - “Tarifa premium por día”	32
Tabla 1.21 Demanda potencial anual según frecuencia obtenida	33
Tabla 1.22 Crecimiento de los estudiantes de la Universidad de Lima	33
Tabla 1.23 Preferencias del consumidor - Situación de estudiante o trabajador	34
Tabla 1.24 Estimación de la demanda efectivo - “Tarifa estándar por hora”	34
Tabla 1.25 Estimación de la demanda efectivo - “Tarifa estándar por día”	34
Tabla 1.26 Estimación de la demanda efectivo - “Tarifa premium por hora”	35
Tabla 1.27 Estimación de la demanda efectivo - “Tarifa estándar por día”	35
Tabla 1.28 Tabla de resumen de cálculo de la elasticidad - Tarifa 1.....	36
Tabla 1.29 Tabla de resumen de cálculo de la elasticidad - Tarifa 2.....	36
Tabla 1.30 Tabla de resumen de cálculo de la elasticidad - Tarifa 3.....	37

Tabla 1.31 Tabla de resumen de cálculo de la elasticidad - Tarifa 4.....	37
Tabla 1.32 Elasticidad demanda-ingreso de la “Tarifa estándar por hora” - Reducción en 10%38	
Tabla 1.33 Elasticidad demanda-ingreso de la “Tarifa estándar por día” - Reducción en 10%38	
Tabla 1.34 Elasticidad demanda-ingreso de la “Tarifa premium por hora” - Reducción en 10%	39
Tabla 1.35 Elasticidad demanda-ingreso de la “Tarifa premium por día” - Reducción en 10%39	
Tabla 1.36 Tipo de oficio de los consumidores y elasticidad de cada tarifa	40
Tabla 1.37 Cálculo de la demanda insatisfecha (año base) - “Tarifa estándar por hora”	45
Tabla 1.38 Cálculo de la demanda insatisfecha (año base) - “Tarifa estándar por día”	45
Tabla 1.39 Cálculo de la demanda insatisfecha (año base) - “Tarifa premium por hora”	46
Tabla 1.40 Cálculo de la demanda insatisfecha (año base) - “Tarifa premium por día”	46
Tabla 1.41 Proyección de la demanda insatisfecha - “Tarifa estándar por hora” - Escenario optimista.....	47
Tabla 1.42 Proyección de la demanda insatisfecha - “Tarifa estándar por hora” - Escenario conservador	47
Tabla 1.43 Proyección de la demanda insatisfecha - “Tarifa estándar por hora” - Escenario pesimista	47
Tabla 1.44 Proyección de la demanda insatisfecha - “Tarifa estándar por día” - Escenario optimista.....	47
Tabla 1.45 Proyección de la demanda insatisfecha - “Tarifa estándar por día” - Escenario conservador	48
Tabla 1.46 Proyección de la demanda insatisfecha - “Tarifa estándar por día” - Escenario pesimista	48
Tabla 1.47 Proyección de la demanda insatisfecha - “Tarifa premium por hora” - Escenario optimista.....	48
Tabla 1.48 Proyección de la demanda insatisfecha - “Tarifa premium por hora” - Escenario conservador	49
Tabla 1.49 Proyección de la demanda insatisfecha - “Tarifa premium por hora” - Escenario pesimista	49
Tabla 1.50 Proyección de la demanda insatisfecha - “Tarifa premium por día” - Escenario optimista.....	49
Tabla 1.51 Proyección de la demanda insatisfecha - “Tarifa premium por día” - Escenario conservador	50

Tabla 1.52 Proyección de la demanda insatisfecha - “Tarifa premium por día” - Escenario pesimista	50
Tabla 2.1 Inmueble, maquinaria y equipo: Área de estudio	63
Tabla 2.2 Inmueble, maquinaria y equipo: Área de descanso	63
Tabla 2.3 Inmueble, maquinaria y equipo: Área de recreación y relajación	64
Tabla 2.4 Inmueble, maquinaria y equipo: Recepción	64
Tabla 2.5 Inmueble, maquinaria y equipo: Servicios higiénicos y limpieza	65
Tabla 2.6 Inmueble, maquinaria y equipo: Servicios adicionales	65
Tabla 2.7 Área estimada del área de estudio - Estáticos.....	69
Tabla 2.8 Área estimada del área de estudio - Móviles	69
Tabla 2.9 Factor K del área de estudio	70
Tabla 2.10 Área estimada del área de descanso - Estáticos.....	70
Tabla 2.11 Área estimada del área de descanso - Móviles	70
Tabla 2.12 Factor K del área de descanso.....	70
Tabla 2.13 Área estimada del área de recreación y relajación - Estáticos.....	71
Tabla 2.14 Área estimada del área de recreación y relajación - Móviles	71
Tabla 2.15 Factor K del área de recreación y relajación.....	71
Tabla 2.16 Área estimada de la recepción - Estáticos	71
Tabla 2.17 Área estimada de la recepción - Móviles.....	72
Tabla 2.18 Factor K de la recepción	72
Tabla 2.19 Área de planta total del área de estudio	72
Tabla 2.20 Área de planta total del área de descanso	72
Tabla 2.21 Área de planta total del área de recreación y relajación	73
Tabla 2.22 Área de planta total de la recepción.....	73
Tabla 2.23 Área final estimada - método de Guerchet	74
Tabla 2.24 Calificación de factores - Macro localización	74
Tabla 2.25 Costo total por alquiler	77
Tabla 2.26 Costos por obras físicas	78
Tabla 2.27 Balance de remuneración anual	79
Tabla 2.28 Capacidad ociosa estimada	80
Tabla 2.29 Balance de insumos - Área de estudio	81
Tabla 2.30 Balance de insumos - Área administrativo	81
Tabla 2.31 Balance de insumos: Área de recepción	81

Tabla 2.32 Balance de insumos: Área de descanso y recreación.....	82
Tabla 2.33 Balance de insumos: Servicios higiénicos y limpieza	82
Tabla 2.34 Resumen total de los insumos por áreas	82
Tabla 2.35 Costo y consumo anual de agua.....	83
Tabla 2.36 Resumen total del costo de luz por áreas	83
Tabla 2.37 Balance de servicios fijos requeridos.....	84
Tabla 2.38 Balance de servicios extras requeridos	84
Tabla 2.39 Balance de costos por servicios de marketing	85
Tabla 2.40 Balance de mantenimientos anuales	85
Tabla 2.41 Costos unitarios.....	86
Tabla 2.42 Lista de chequeo para el control de calidad de Brewscape.....	91
Tabla 2.43 Riesgos de mano de obra	92
Tabla 2.44 Riesgos operativos	93
Tabla 2.45 Riesgos ambientales.....	94
Tabla 3.1 Especificaciones de personal de gestión	105
Tabla 3.2 Cronograma de actividades - BrewScape	107
Tabla 3.3 Distribución de los horarios de los empleados	111
Tabla 4.1 Precio de venta unitario	116
Tabla 4.2 Unidades a producir y vender	116
Tabla 4.3 Regímenes tributarios	117
Tabla 4.4 Resumen de los gastos de ventas (con IGV).....	119
Tabla 4.5 Resumen de gastos administrativos	120
Tabla 4.6 Resumen de inversión en activos.....	120
Tabla 4.7 Activo fijo	120
Tabla 4.8 Depreciación anual en activos fijos	121
Tabla 4.9 Valor en libros de activos fijos	122
Tabla 4.10 Gastos preoperativos.....	123
Tabla 4.11 Valor residual.....	124
Tabla 4.12 Balance general.....	124
Tabla 4.13 Estado de resultados.....	125
Tabla 4.14 Financiamiento en soles.....	126
Tabla 4.15 Datos generales del préstamo con MiBanco	128
Tabla 4.16 Cálculo del factor emprendimiento.....	130

Tabla 4.17 Costo de oportunidad del inversionista.....	130
Tabla 4.18 Costo de oportunidad del proyecto	131
Tabla 4.19 Flujo de caja libre y flujo de caja financiero	132
Tabla 4.20 Análisis de rentabilidad del proyecto.....	134
Tabla 4.21 Punto de Equilibrio	134
Tabla 4.22 Opción de expansión - Local 2	135
Tabla 4.23 Análisis de riesgo cualitativo	136
Tabla 4.24 Clasificación de riesgos específicos	137
Tabla 4.25 Matriz de riesgos ponderada	137
Tabla 4.26 Variables de entrada - Distribución triangular.....	138
Tabla 4.27 Variables de entrada - Distribución normal.....	138
Tabla 4.28 Variables de entrada - Distribución beta.....	139
Tabla 4.29 Recopilación de resultados - Simulación de Monte Carlo.....	139

INDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Logotipo de la empresa	2
Figura 1.2 Imagen referencial del interior del local.....	2
Figura 1.3 Cadena productiva del sector.....	7
Figura 1.4 Fórmula para la estimación de la población futura	12
Figura 1.5 Fórmula para la estimación de la muestra	13
Figura 1.6 Personas que realizan sus labores en un ambiente fuera del hogar	18
Figura 1.7 Personas que están interesadas en el servicio.....	19
Figura 1.8 Personas que están interesadas en el servicio.....	20
Figura 1.9 Disposición de pago - Tarifa estándar de una hora	21
Figura 1.10 Disposición de pago - Tarifa estándar de un día	21
Figura 1.11 Disposición de pago - Tarifa estándar premium de una hora.....	21
Figura 1.12 Disposición de pago - Tarifa estándar premium de un día.....	21
Figura 1.13 Calidad del primer conglomerado	23
Figura 1.14 Calidad del segundo conglomerado.....	24
Figura 1.15 Desplazamiento de la demanda - Ingresos	27
Figura 1.16 Desplazamiento de la demanda - Precios sustitutos	27
Figura 1.17 Desplazamiento de la demanda - Expectativas	28
Figura 1.18 Desplazamiento de la demanda - Preferencias y gustos.....	29
Figura 2.1 Diagrama de operaciones del proceso (DOP)	67
Figura 2.2 Diagrama analítico del proceso (DAP).....	68
Figura 2.3 Ubicación del local - Google Maps.....	75
Figura 2.4 Local alquilado - Espacio	76
Figura 2.5 Local alquilado - Vista externa del edificio	76
Figura 2.6 Local alquilado - Baños.....	77
Figura 2.7 Local alquilado - Ascensores.....	77
Figura 2.8 Diseño del local – BrewScape	78
Figura 3.1 Descripción gráfica de los objetivos estratégicos.....	98
Figura 3.2 Descripción gráfica de los procesos organizacionales	100
Figura 3.3 Personería jurídica de la empresa	104
Figura 3.4 Resumen del cronograma de actividades - BrewScape	108

Figura 3.5 Diagrama de Gantt - BrewScape	109
Figura 3.6 Organigrama - BrewScape	110
Figura 3.7 Riesgos operacionales - BrewScape	113
Figura 3.8 Riesgos legales - BrewScape	113
Figura 3.9 Riesgos tributarios - BrewScape	114
Figura 4.1 Análisis por escenarios	136
Figura 4.2 Histograma de simulación - VAN Económico	140
Figura 4.3 Análisis de tornado - VAN Económico	140
Figura 4.4 Histograma de simulación - VAN Financiero	141
Figura 4.5 Análisis de tornado - VAN Financiero	141
Figura 4.6 Histograma de simulación - TIR Económica	141
Figura 4.7 Análisis de tornado - TIR Económica	142
Figura 4.8 Histograma de simulación - TIR Financiera	142
Figura 4.9 Análisis de tornado - TIR Financiera	142

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Nivel socioeconómico por zona - ENAHO 2022.....	153
Anexo 2: Nivel socioeconómico por sexo, edad y estado civil - ENAHO 2022	154
Anexo 3: Distribución de la población por nivel socioeconómico - ENAHO 2022.....	155

CAPÍTULO I: ESTUDIO DE MERCADO

1.1 Bienes y servicios del proyecto

1.1.1 Descripción del producto

Tanto estudiantes como trabajadores sacrifican su salud mental y física para cumplir con las altas exigencias académicas y laborales. Ante dicha problemática, surge “BrewScape” con su experiencia “Healthy work” como una visión innovadora que busca aumentar la productividad sin descuidar la salud de sus clientes. Para transformar la forma en la que se trabaja y estudia, cuenta con espacios de coworking equipados para reuniones, cubículos individuales para mayor privacidad, ofreciendo bebidas y snacks que procuren controlar la ansiedad y el estrés.

Por otro lado, sus servicios de bienestar incluyen espacios con juegos de mesa para tomar recesos, sillones de masaje y cápsulas para tomar siestas reparadoras. De esta manera, busca brindar un espacio donde sus clientes puedan ser productivos sin descuidar su bienestar en un ambiente cómodo y acogedor con un diseño “garden room” para una mejor calidad del ambiente.

BrewScape resalta por su atención al detalle y su flexibilidad para adaptarse a las necesidades y presupuestos de sus clientes, ofreciendo tarifas estándar y premium tanto por hora como por día. Además, como parte de su experiencia “healthy work” cuenta con servicios de escaneo e impresión, sesiones y actividades de mindfulness y yoga para liberar el estrés, zonas de lockers para guardar pertenencias personales de forma segura, así como el servicio de cápsula por toda la noche.

Con todo lo propuesto, los clientes que visiten BrewScape podrán cumplir sus objetivos y desempeñar de la mejor forma sus retos del día a día, pues al potenciar su bienestar, se potencia su productividad.

Figura 1.1

Logotipo de la empresa



Nota. Elaboración propia.

Figura 1.2

Imagen referencial del interior del local



Nota. Elaboración propia.

1.1.1 Actividad económica

La actividad económica de BrewScape se enmarca en el sector de servicios, específicamente en el ámbito de brindar espacios donde tanto estudiantes como trabajadores puedan realizar sus actividades ya sea en forma de coworking o en cubículos individuales, en compañía de servicios que cuiden su bienestar. En un mundo cada vez más digitalizado y dinámico, la necesidad de espacios flexibles y colaborativos para trabajar y estudiar se ha vuelto fundamental. BrewScape

surge como una respuesta innovadora a esta demanda, ofreciendo mucho más que simples áreas de trabajo compartidas. Sus instalaciones están diseñadas para proporcionar un ambiente acogedor y funcional, donde la productividad se encuentra con la comodidad. Su visión económica se centra en ofrecer un servicio de alta calidad que agregue valor a la experiencia laboral y educativa de sus clientes, contribuyendo así al desarrollo personal y profesional de la comunidad en la que opera.

En lo que respecta a los ingresos, estos se sustentan principalmente en las tarifas establecidas para el acceso al servicio de “Healthy work”. Estas tarifas han sido cuidadosamente diseñadas para garantizar una rentabilidad adecuada, considerando tanto los costos operativos como el valor percibido por los clientes. Es a través de estas tarifas que se cubren los gastos asociados con el mantenimiento de las instalaciones, el personal, los servicios proporcionados. Por otro lado, otra fuente de ingresos se encuentra en algunos servicios extras como la venta de alimentos y bebidas dependiendo de la tarifa que haya pagado el consumidor.

Al ofrecer una variedad de servicios y comodidades, bebidas, infusiones y snacks de calidad, áreas de recreación y descanso, servicios de impresión y escaneo, y dormitorios individuales en forma de cápsula, BrewScape busca satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes de manera integral. De esta manera, resalta su misión por crear un entorno que promueva la colaboración, la creatividad y el bienestar, proporcionando a sus usuarios todas las herramientas y recursos necesarios para alcanzar sus metas y objetivos profesionales y personales.

1.1.2 Aspectos arancelarios del producto y/o servicios

Para brindar un adecuado servicio, “BrewScape” cuenta con las siguientes partidas arancelarias:

9610.00.00.00 correspondiente a pizarras y tableros para escribir o dibujar, incluso enmarcados, que serán parte de las salas de reuniones y salas grupales de estudio.

8508.11.00.00 que corresponde a aspiradoras con motor eléctrico para la correcta limpieza de los ambientes de BrewScape.

8528.62.00.00 proyectores aptos para ser conectados directamente y diseñados para ser utilizados con una máquina automática para tratamiento o procesamiento de datos de la partida 84.71.

8539.50.00.00, 8539.50.00.00 y 8539.50.00.00 que corresponden a lámparas y focos LED para la iluminación de los distintos ambientes con el objetivo de proporcionar un ambiente eco amigable con la apropiada iluminación.

9401.39.00.00, 9401.79.00.00 correspondiente a las sillas y sillones masajeadores que se emplearán en nuestros servicios.

8516.71.00.00 correspondiente a las máquinas para la preparación del café y té.

Por lo general se buscará revalorizar los productos nacionales en beneficio de los residentes del país por nuestro compromiso con el país y la búsqueda del desarrollo nacional.

1.1.3 Identificación de servicios sustitutos y complementarios según ocasión de consumo

Según Mankiw (2015), “cuando la reducción del precio de un bien reduce la demanda de otro, se dice que los bienes son sustitutos. Por lo general, [...] son pares de bienes que pueden usarse uno en lugar del otro [...]”. Por lo tanto, algunos posibles sustitutos del servicio “Healthy work” podrían ser los siguientes:

- Tiendas de café con espacios de coworking como Starbucks y Juan Valdez: Brindan distintas variedades de café, aperitivos y postres, facilitando a sus clientes espacios tranquilos de coworking con Wi-Fi gratis como cortesía por el consumo de sus productos.
- Espacios de coworking como WeWork, Regus, Schreiber: Cuyo servicio es brindar oficinas con espacios de coworking y salas de reuniones enfocado en aquellas empresas que operan sin un lugar físico. Sus tarifas son mensuales por encima de los 350 soles por mes.
- Espacios de estudio en las propias universidades: Los ambientes que proveen las universidades (bibliotecas o cubículos de estudio), si bien son gratis para los alumnos, estas solo brindan espacios para trabajar en silencio sin poder hacer mucho ruido, y muchas veces la cantidad no da abasto a todos los estudiantes que requieren un espacio.

En cuanto a los bienes complementarios, Mankiw (2015) señala lo siguiente: “Cuando la reducción del precio de un bien incrementa la demanda del otro, se dice que los bienes son complementarios. Por lo general, los complementarios son pares de bienes que se utilizan juntos [...]”. Por lo tanto, se han identificado los siguientes servicios complementarios:

- *Bebidas y snacks*: estudiar y trabajar consume energía, lo cual genera que las personas busquen alimentos no muy pesados que eliminen la sensación de hambre pero que no les ocasione sueño para seguir trabajando.

- *Centros recreacionales o de esparcimiento:* luego de un arduo esfuerzo académico o laboral, la mayoría de personas busca lugares para desestresarse y pasarla bien a modo de recompensa al contar con un poco tiempo libre.
- *Tutorías o clases para complementar su formación:* Al buscar mejorar su rendimiento académico, por lo general, los alumnos solicitan clases particulares o en academias
- *Clases de idiomas o cursos informáticos:* Para complementar su formación y ser más competentes en el mundo laboral, tanto trabajadores como estudiantes buscan capacitarse y adquirir mayores habilidades, por lo tanto, la opción tener profesionales que enseñen idiomas o alguna herramienta tecnológica generaría mayor interés de asistir a nuestro local, dado el buen ambiente para estudiar y enseñar.

1.2 Antecedentes y aspectos metodológicos

1.2.1 Detección, selección e identificación de las oportunidades

La metodología SCAMPER es una técnica centrada en conseguir que el individuo desarrolle la capacidad de enfrentarse a situaciones y problemas de una manera distinta, innovadora y diferente (Ochoa, 2021). Por lo tanto, este método ayuda a generar ideas con diversas técnicas representadas por 7 componentes: S de sustituir, C de combinar, A de adaptar, M de modificar, P de proponer nuevos usos, E de eliminar y R de reorganizar. A continuación, se muestra cómo la metodología SCAMPER se aplicó en BrewScape.

- *Sustituir:* Se sustituirán los entornos de estudio y trabajo convencionales (en casa, en oficinas, en espacios universitarios) por espacios que incrementan la productividad sin descuidar el bienestar. Asimismo, en su búsqueda por revalorizar productos nacionales, sustituye el café común por café de especialidad local. Además, para brindar mayor comodidad sustituye las sillas rígidas de oficinas (convencionales) por sillones ergonómicos y sofás para mayor confort.
- *Combinar:* BrewScape combina áreas de estudio y/o trabajo con espacios de recreación, relajación y descanso, logrando un equilibrio perfecto entre la productividad y la salud física y mental de sus clientes. Por otro lado, al buscar que el factor económico no sea un impedimento combina tantas tarifas mensuales (que usualmente se emplean) con tarifas diarias y por hora, y plantea dos tarifas: una estándar y otra premium. Si bien

ofrece alimentos y bebidas altamente demandadas por estudiantes y trabajadores (como el caso del café) también ofrece una variedad de té, bebidas naturales y alimentos saludables que ayuden a controlar los niveles de estrés y ansiedad.

- *Adaptar:* Los diferentes espacios que ofrece BrewScape se adaptan a las diferentes necesidades y preferencias de los clientes: se brinda espacios de coworking equipados para reuniones y cubículos individuales para mayor privacidad, cada espacio cuenta con una correcta iluminación, con Wi-Fi de alta velocidad y enchufes para cargar dispositivos. Asimismo, se adaptará el local para que este sea eco amigable, a través de sistemas de iluminación inteligente, muebles y recipientes de comida a base de material reciclado. A esto, se sumará una decoración “garden room” por el poder terapéutico que tienen las plantas.
- *Modificar o Magnificar:* Usualmente estos espacios de coworking brindados fuera de centros educativos están orientados a personas que trabajan, se quiere magnificar el público objetivo incluyendo a los estudiantes universitarios que también requieren de espacios de estudio y servicios orientados a preservar su salud física y emocional. Por otra parte, se modificará la forma de pago usual para hacer uso de espacios de coworking en las que usualmente se paga por el consumo de los productos y se tiene acceso al espacio.
- *Proponer otros usos:* Los servicios tradicionales de coworking brindan espacios para trabajar, estudiar, así como servicios de alimentos, pues su fin es que sus clientes desarrollen sus actividades (estudiar y/o trabajar). Sin embargo, BrewScape propone otros usos: restauración de energía física y relajación a través de espacios de recreación con juegos de mesa, sillones de masajes, cápsulas para que puedan tener una siesta reparadora y bebidas para calmar el estrés y ansiedad. Asimismo, se tiene conocimiento de lo molesto e incómodo que puede ser cargar todo el día con mochilas, computadoras, sin tener la facilidad de hacer otras cosas sin estar pendiente de los objetos personales, ante esto, se busca brindar lockers para el cuidado de objetos personales.
- *Eliminar:* BrewScape elimina los problemas comunes que los clientes enfrentan en espacios de estudio y trabajo tradicionales, como la falta de privacidad, el ruido y las distracciones que generan procrastinación, así como también las instalaciones incómodas, con poco orden y luz. Se eliminará las largas horas desperdiciadas en el tráfico y las tardanzas en fechas importantes de exámenes y/o presentación de trabajos

con la opción de pasar la noche en cápsulas para poder descansar. Asimismo, se reducirá el tiempo perdido, al cubrir diversas necesidades en un solo lugar.

- *Reorganizar/Reordenar*: BrewScape reordena los espacios tradicionales de coworking donde solo se brindan espacios para estudiar o trabajar, y algunas bebidas y snacks, brindando diversos ambientes para que cada cliente de acuerdo a sus gustos pueda elegir donde estudiar y/o trabajar, asimismo, para no interferir con la concentración de los clientes, los otros servicios (juegos de mesa, cápsulas para dormir, sillones de masaje) se encontrarán en áreas separadas para aquellos que busquen un receso o un servicio de relajación.
- También, se reorganizará la decoración y el diseño de las instalaciones por una temática “garden room” para promover una mayor concentración y mejor calidad del ambiente.

1.2.2 Mapa de ubicación del producto en la cadena productiva del sector

Figura 1.3

Cadena productiva del sector



Nota. Elaboración propia

En base a la *Figura 1.3*, se presenta la cadena productiva del servicio “Healthy work”. En primer lugar, se debe adquirir bienes y suministros, estos incluyen el mobiliario para los distintos espacios, así como los equipos de oficina. También se tendrá que entablar una adecuada relación con proveedores para la compra de alimentos y bebidas. Luego, se necesita seleccionar y contratar personal capacitado y necesario para la operación de negocio, brindándoles capacitación respecto a cómo debe ser la atención al cliente, los procedimientos operativos y las normas del local.

En segundo lugar, se debe organizar el ambiente para que sea acogedor y funcional e implementar rutinas de limpieza y mantenimiento para garantizar un buen estado de los espacios. Asimismo, se debe gestionar los horarios de rotación de personal, apertura y cierre del negocio.

En tercer lugar, se brinda el servicio “Healthy work”, mediante una óptima gestión de reservas y un adecuado manejo de las transacciones.

Finalmente, para garantizar una buena comunicación con los clientes, se buscará contar con una sólida presencia en redes sociales para promocionar y dar a conocer el servicio. También se brindará una atención de calidad al cliente, donde se puedan resolver sus problemas e inquietudes, además de recolectar recomendaciones para señalar oportunidades de mejoras.

1.1.3 Breve descripción de la cadena de suministro de un negocio similar

Entre los negocios similares a BrewScape se identificó a Starbucks y a WeWork, cada uno con un distinto servicio de coworking.

- *Starbucks*: Es una empresa dedicada a la venta de bebidas a base de café, té, sándwiches y postres, que brinda como cortesía espacios de coworking con Wi-Fi gratis al consumir alguno de sus productos. El primer paso de su cadena productiva es el suministro del inventario necesarios para la preparación de los productos que oferta, a través de la negociación con proveedores. Para esto primero se eligen las granjas de cultivo de los granos de café (materia prima), luego, estos son enviados a un proceso de tostado y empaquetado. Seguidamente, la logística de operaciones se desempeña en el abastecimiento de la tienda física, las cuales son abastecidas por los centros de distribución a través de empresas especializadas de logística. Seguidamente, se implementan los canales de distribución a través de las tiendas físicas en donde los clientes pueden comprar los productos preparados por la empresa y hacer uso de los espacios de coworking que brinda.
- *WeWork*: Esta es una empresa que brinda espacios de coworking enfocados especialmente para empresas sin espacio físico. Posee tanto una tarifa básica como una tarifa plus, cuya diferencia reside en la cantidad de veces en las que pueden hacer uso de la impresora y de las salas de reuniones. No brindan otro servicio, como alimentos,

o zonas de recreación. El primer paso de su cadena productiva es el diseño de los distintos ambientes de coworking junto a la compra de todos los implementos necesarios a través de proveedores. Seguidamente, la logística de operaciones consiste en la organización de los espacios junto a la limpieza y mantenimiento para verificar que todo funcione correctamente (máquinas, impresoras, sala de proyecciones, luces). Finalmente, la logística de salida consiste en las reservas de los distintos espacios con los correspondientes pagos.

1.2.3 Diseño metodológico para el desarrollo del estudio de mercado

Para la delimitación del público objetivo, se utilizaron cálculos propios elaborados en base a la Encuesta Nacional de Hogares (ENAHOG), de la cual se rescata la división socioeconómica que realizan para los ciudadanos de Lima Metropolitana. En base a esto, la propuesta se dirige a personas que pertenecen a los niveles socioeconómicos A y B que tengan una edad entre 18 y 45 años, y que a su vez pertenezcan a las zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana que se cuenten interesados en trabajar o estudiar en un espacio fuera de sus hogares, instituciones educativas y/o centros de trabajo.

A través de una encuesta se logró recolectar los datos para 404 personas. Respecto a la encuesta, esta fue realizada de manera virtual mediante Google Forms, contando con 24 preguntas distribuidas en 4 secciones. La primera sección está destinada a recopilar información básica acerca de los encuestados con el propósito de establecer un perfil inicial de los participantes.

Las secciones dos y tres abordan el análisis de los hábitos y preferencias relacionados con el uso de espacios de coworking, tanto entre los encuestados que manifiestan interés en este tipo de productos como entre aquellos que no lo hacen. Por último, la cuarta sección se dedica a la exposición del proyecto, así como a la recopilación de percepciones, disposición a pagar y recomendaciones provenientes de los participantes encuestados.

1.3 Mercado objetivo

1.3.1 Segmentación del mercado usando herramientas estadísticas

Para analizar el mercado objetivo del proyecto, se procedió a obtener y procesar datos relevantes a partir de la Encuesta Nacional de Hogares (ENAHOG) correspondiente al año 2022, utilizando el

software Stata MP 18. En el proceso de segmentación de datos, se seleccionaron y emplearon las variables definidas en el diccionario oficial de la ENAHO.

Para llevar a cabo la desagregación de la población según las variables previamente mencionadas, se realizaron cruces entre estas variables para así poder obtener las estadísticas descriptivas que permitieron observar dónde se concentraban aquella población joven o adulta, que estudia o trabaja (o realiza ambos), y que presenta una buena o razonable situación económica capaz de poder adquirir o resultarle de interés los servicios de BrewScape. Además, las estimaciones permitieron conocer el lugar de residencia de aquella población perteneciente a niveles socioeconómicos altos y medios, es decir, niveles “A”, “B” y “C” que contribuyeron a determinar el lugar físico del proyecto, las tarifas y paquetes promocionales.

Tabla 1.1

Determinación de variables (ENAHO)

Nombre de la variable según el diccionario de la ENAHO	Etiqueta
estrsocial	Nivel socioeconómico (NSE): 1. “A” 2. “B” 3. “C” 4. “D” 5. “E”
P207	Sexo: 1. Hombre 2. Mujer
P208A	Responde a la pregunta: ¿Qué edad tiene en años cumplidos? - en años
P209	Estado civil: 1. Conviviente 2. Casado(a) 3. Viudo(a) 4. Divorciado(a) 5. Separado(a) 6. Soltero(a)

Para la construcción de la variable “demografía”, por zonas de Lima Metropolitana, se empleó la variable “ubigeo” para su construcción.

Demografía:

1. Zona 1 (Puente Piedra, Comas, Carabaylo)
2. Zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porres)
3. Zona 3 (San Juan de Lurigancho)
4. Zona 4 (Cercado, Rímac, Breña, La Victoria)
5. Zona 5 (Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino)
6. Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)
7. Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, La Molina, Surco)
8. Zona 8 (Chorrillos, Barranco, Surquillo, San Juan de Miraflores)
9. Zona 9 Villa el Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamac)
10. Zona 10 (Callao, Bellavista, La Perla, Carmen de la legua)
11. Otros

Nota. Elaboración propia.

Entonces, se opta por enfocar el proyecto en los sectores “A”, “B” y “C” pertenecientes a las zonas geográficas 6 y 7 de Lima Metropolitana. Esto es equivalente al 30.49% de la población total de Lima Metropolitana. Además, de acuerdo a los aspectos demográficos que se desprenden de las tablas esgrimidas anteriormente, el público de interés son hombres y mujeres, entre 18 y 45 años de edad.

Tabla 1.2

Mercado objetivo – Variables

Variables	Descripción
Nivel socioeconómico (NSE)	"A", "B" y "C"
Geográficas	Zona 6 y 7 Lima Metropolitana
Demográficas	Hombres y mujeres, entre 18 hasta 45

Nota. Elaboración propia.

Tabla 1.3

Cálculo del mercado objetivo

Variable: NSE (% por NSE)	NSE		
	A	B	C
	2.74%	7.64%	20.11%

Total	294,452.8	819,382.0	2,158,237.0
--------------	-----------	-----------	-------------

Variable: Geografía	NSE		
	A	B	C
Zona 6	10.64%	12.22%	3.48%
	31,330.19	100,151	75,116
Zona 7	40.84%	14.60%	4.78%
	120,244	119,597	103,270
Total	151,574	219,748	178,385

Variable: Demográfica	NSE		
Hombres y mujeres entre 18 y 45 años	A	B	C
	40.02%	45.18%	45.60%
Total	60,663	99,272	81,346

Total población calculada (2022) ENAHO	241,282
---	----------------

Nota. Elaboración propia.

Posteriormente, se procedió a estimar la proyección poblacional el cual se constituye como un elemento fundamental dentro del marco de la planificación estratégica de la investigación. Conforme a Manzano y Velázquez (2018), este proceso desempeña un papel crucial al garantizar la representatividad y validez de los resultados derivados de la encuesta. En el año 2022 para Lima Metropolitana, de acuerdo con los cálculos estimados en base a la ENAHO, se registró un total de 10,731,279 habitantes. Asimismo, se aplicó una tasa de crecimiento del 1.28% para estimar la población proyectada para el año 2025, resultando en un total de 247,507 habitantes. Se empleó la fórmula presentada en la Figura 1.4 para su cálculo.

Figura 1.4

Fórmula para la estimación de la población futura

$$P = P_0 (1 + R)^{T-T_0}$$

Nota: Adaptado de *Dos Métodos para la Estimación de Poblaciones Futuras*, por Ingeniería civil tutoriales al día, s.f. <https://ingenieriacivil.tutorialesaldia.com/dos-metodos-para-la-estimacion-de-poblaciones-futuras/>

Tabla 1.4

Población proyectada

P: Proyección proyectada 2024	247,507
P ₀ : Población inicial observada del 2022	241,282
R: Tasa de crecimiento	1.28%
T: Año proyectado	2025
T ₀ : Año inicial	2022

Nota. Elaboración propia.

En base a este dato se calculó el tamaño de la muestra, es decir, la cantidad de encuestas que se deben de realizar para garantizar su representatividad, se obtuvo una muestra de 384 personas. Se empleó la fórmula presentada en la *Figura 1.5* para su estimación.

Figura 1.5

Fórmula para la estimación de la muestra

$$n = \frac{z^2 N p q}{e^2 (N - 1) + z^2 p q}$$

Nota. Adaptado de *Fórmulas para el cálculo de la muestra en investigaciones de salud*, por S. Aguilar Barojas, 2005, en Revista Salud en Tabasco.

Tabla 1.5

Tamaño mínimo de la muestra

n: Tamaño de la muestra	384
N: Población	247,507
z: Nivel de confianza	1.96
e: Error muestral	5%
p: Probabilidad de ocurrencia del fenómeno	0.5
q: Probabilidad de no ocurrencia del fenómeno	0.5

Nota. Elaboración propia.

1.3.2 Preguntas de la encuesta

Con el propósito de comprender de forma más precisa el perfil y las preferencias de los potenciales usuarios del servicio BrewScape, se llevó a cabo una encuesta exhaustiva entre una muestra representativa de la población objetivo. La metodología de la encuesta se diseñó meticulosamente para garantizar la obtención de datos precisos y significativos, abordando aspectos relevantes como

las preferencias de consumo, la disposición a pagar, y las expectativas en cuanto a calidad y variedad de productos.

En relación al diseño y desarrollo de la encuesta para el presente estudio, se empleó la plataforma de gestión de encuestas Google Forms, la cual es provista de manera gratuita por Google Docs Editors.

El cuestionario se compone de un total de 25 preguntas dispuestas de manera secuencial con el propósito de facilitar la organización y análisis de las tendencias y opiniones manifestadas por los participantes. En este contexto, se presenta el formulario de preguntas acompañado de sus correspondientes opciones de respuesta, estructurado en cuatro secciones temáticas distintas.

Tabla 1.6

Sección N.º 1: Datos personales / Demográfica

<i>Pregunta</i>	<i>Alternativas</i>
<i>Sexo</i>	• Masculino • Femenino
<i>¿Cuál es su edad?</i>	• Menor de 18 años • Entre 18 – 24 años • Entre 25 – 34 años • Entre 35 – 44 años • Mayor de 45 años
<i>¿Usted estudia o trabaja?</i>	• Estudio • Trabajo • Ambos • Ninguno
<i>Si trabaja o estudia ¿En qué modalidad lo haces?</i>	• Presencial • Virtual • Híbrido • Ninguno de los anteriores
<i>¿Cuál es el distrito en el que estudia o trabaja?</i>	• Zona 1 • Zona 2 • Zona 3 • Zona 4 • Zona 5 • Zona 6 • Zona 7 • Zona 8 • Zona 9 • Zona 10 • Otros

¿Usted disfruta estudiando o trabajando en un ambiente fuera de casa?

- Sí
- No

Nota. Elaboración propia.

Tabla 1.7

Sección N. º 2: Población no atendida

<i>Pregunta</i>	<i>Alternativas</i>
<i>Si su respuesta fue no, ¿cuáles son las principales razones por las que no disfruta de estudiar o trabajar en un espacio fuera de casa</i>	• Sí disfruto estudiar o trabajar. • Ruido o falta de silencio. • Falta de privada. • Incomodidad de los muebles o asientos. • Acceso limitado a recursos como internet o enchufes. • Preferencia por estudiar en casa u otro lugar privado.
<i>¿Estaría dispuesto a probar una nueva alternativa de espacio para estudiar y trabajar fuera de casa si ofreciera características y servicios que mejorar su productividad y comodidad?</i>	• Definitivamente sí • Probablemente sí • Probablemente no • Definitivamente no

Nota. Elaboración propia.

Tabla 1.8

Sección N. º 3: Población atendida

<i>Pregunta</i>	<i>Alternativas</i>
<i>Cuando estudia o trabaja fuera de casa ¿Cuántas horas suele permanecer en esos lugares?</i>	• Menos de 1 hora • 1 hora • 2 horas • 3 horas • 4 horas • 5 horas • Más de 5 horas

¿Cuántos días a la semana estudia o trabaja en un espacio fuera de casa?	• 0 (Ningún día) • 1 día • 2 días • 3 días • 4 días • 5 días • Más de 5 días
En una escala del 1 al 5, donde 1 es “Menos importante” y 5 es “Muy importante”, clasifica los siguientes aspectos según su importancia para usted al elegir un espacio de estudio o trabajo fuera de casa:	• Entorno tranquilo • Acceso Wi-Fi • Disponibilidad de comida y bebidas • Comodidad de las instalaciones • Disponibilidad de servicios adicionales (como impresora, scanner, etc.) • Precio • Inclusión de membresías o programas de fidelidad • Flexibilidad de los horarios de cierre y apertura
¿Qué servicios adicionales le gustaría a usted en un espacio y trabajo fuera de casa? Puede marcar más de una opción	• Servicio de alquiler de equipos (como computadoras portátiles o auriculares) • Acceso a sillones masajeadores • Área de juegos o recreación para relajarse en un ambiente separado. • Servicio de dormitorios tipo cápsula para descansar durante largas jornadas de estudio o trabajo • Área de cocina o microondas para calentar alimentos. • Área de venta de postres y helados.

Nota. Elaboración propia.

Tabla 1.9

Sección N.º 4: Presentación del proyecto

<i>Pregunta</i>	<i>Alternativas</i>
-----------------	---------------------

¿Estaría interesa en asistir a BrewScape?

Por favor, seleccione los servicios de nuestra oferta que más le agradan. Puede elegir más de una opción

¿Hasta cuándo estaría dispuesto a pagar por tener acceso a nuestro servicio “Tarifa estándar de una hora”, el cual incluye acceso a Wi-Fi, áreas de estudio compartidas, salas individuales, impresión/escaneo, café americano y variedad de té (ilimitados)?

En base al precio seleccionado anteriormente, indique cuántas horas a la semana adquiriría una “Tarifa estándar de una hora”

¿Hasta cuánto estaría dispuesto a pagar por tener acceso a nuestro servicio de “Tarifa estándar de un día completo” (7:00 a.m – 10:00 p.m)?

En base al precio seleccionado anteriormente, indique cuántos días a la semana adquiriría una “Tarifa estándar de un día”

¿Hasta cuánto estaría dispuesto a pagar por tener acceso a nuestro servicio de “Tarifa premium de una hora”, que incluye además toda una variedad de cafés y snacks ilimitados, acceso a salas grupales equipadas, área de recreación con juegos de mesa, ¿sillones masajeadores y servicio de dormitorios tipo cápsula?

En base al precio seleccionado anteriormente, indique cuántas horas a la semana adquiriría una “Tarifa premium de una hora”

- Definitivamente sí
- Probablemente sí
- Probablemente no
- Definitivamente no

- Zonas de estudio/trabajo compartidas o individuales
- Servicio de café y snacks ilimitados
- Acceso a sillones masajeadores
- Acceso a impresión y escaneo
- Área de recreación con juegos de mesa en un ambiente separado
- Servicio de dormitorios individuales tipo cápsula para descansar durante largas jornadas de estudio o trabajo
- Zona de lockers que te permite guardar tus pertenencias de forma segura

- 15 soles
- 18 soles
- 20 soles
- 25 soles

- 1 hora
- 2 horas
- 3 horas
- 4 horas
- 5 horas
- Más de 5 horas

- 45 soles
- 50 soles
- 55 soles
- 60 soles

- 0 (ningún día)
- 1 día
- 2 días
- 3 días
- 4 días
- 5 días
- Más de 5 días

- 25 soles
- 30 soles
- 35 soles
- 40 soles

- 1 hora
- 2 horas
- 3 horas
- 4 horas

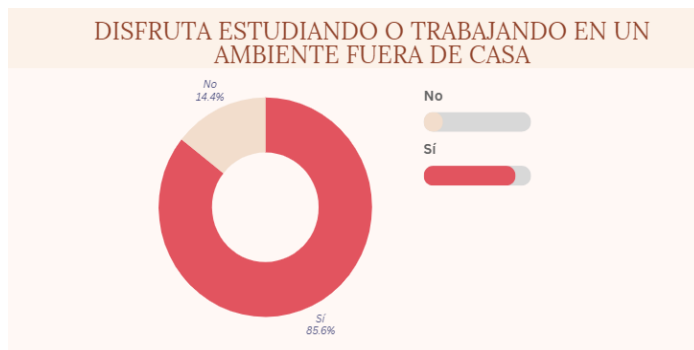
	• 5 horas • Más de 5 horas
<i>¿Hasta cuánto estaría dispuesto a pagar por tener acceso a nuestro servicio de “Tarifa premium de un día completo” (7:00 a.m – 10:00 p.m)</i>	• 60 soles • 65 soles • 70 soles • 75 soles
<i>En base al precio seleccionado anteriormente, indique cuántos días a la semana adquiriría una “Tarifa premium de un día”</i>	• 0 (ningún día) • 1 día • 2 días • 3 días • 4 días • 5 días • Más de 5 días
<i>Si su ingreso se reduce en un 10%, ¿Cuánto cambiaría la cantidad de tiempo que usaría nuestro servicio a la semana?</i>	• No cambiaría la cantidad de tiempo que uso el servicio • Usaría un poco menos tiempo del servicio (reduciría el uso en un 10-20%) • Usaría mucho menos tiempo del servicio (reduciría el uso en un 30-50%). • Usaría más tiempo del servicio (incrementaría el uso en un 10-20%) • No usaría más el servicio si el precio aumenta
<i>¿Cuánto es el monto que estaría dispuesto a añadir a su tarifa básica/premium por ofrecerle el servicio adicional de estadía de noche completa en las habitaciones tipo cápsula?</i>	• 20 soles • 25 soles • 30 soles • 35 soles
<i>¿Qué sugerencias o recomendaciones tienes para mejorar nuestra propuesta de servicio y hacerla más atractiva para ti?</i>	• Respuesta libre

Nota. Elaboración propia.

A continuación, se exhiben los hallazgos de mayor relevancia para el presente estudio de mercado.

Figura 1.6

Personas que realizan sus labores en un ambiente fuera del hogar



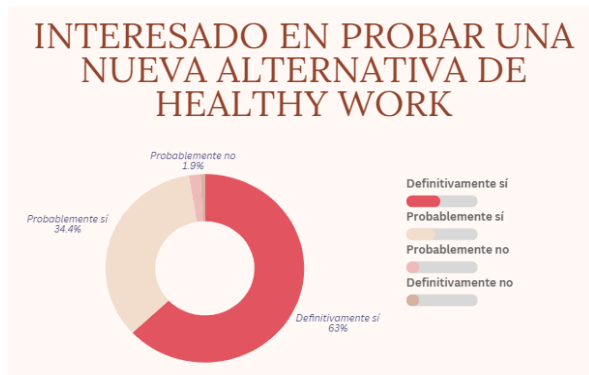
Nota. Adaptado de Google Forms

El objetivo principal de esta pregunta exhibida en la Figura 1.6 es conocer la cantidad de personas que podrían estar interesadas en el servicio, a través de sus preferencias por estudiar y/o fuera de casa. De esta forma, se puede identificar un espacio de oportunidad para ofrecer el servicio. El 85.6% de los encuestados disfruta de estudiar y/o trabajar fuera de casa.

En la Figura 1.7, se puede determinar una cantidad más precisa de personas que estarían dispuestas a probar una alternativa de servicio como el de “healthy work” proporcionado por BrewScape. Como resultado, se obtuvo que un 63% se encontraría interesado en el servicio.

Figura 1.7

Personas que están interesadas en el servicio



Nota. Adaptado de Google Forms

En la Figura 1.8 se observa que el 49.6% de los encuestados estaría interesado en utilizar los servicios ofrecidos por BrewScape. Este resultado es muy positivo en cuanto a la potencial clientela que podría adquirir dichos servicios. Además, es importante considerar que algunas personas podrían acudir a las instalaciones en momentos de alta demanda, como la semana de exámenes parciales o finales.

Por lo tanto, su frecuencia de visita podría estar dentro del 46.2% de personas que "probablemente asistirían" en situaciones cruciales de sus ciclos académicos.

Figura 1.8

Personas que están interesadas en el servicio



Nota. Adaptado de Google Forms

De igual manera, en el contexto de compromiso con la accesibilidad económica y la diversidad de opciones para los clientes, BrewScape se orienta hacia una estrategia comercial que considera las distintas capacidades financieras de los consumidores.

Consciente de la heterogeneidad de su público objetivo, la empresa ha desarrollado una gama diversificada de paquetes y ofertas que se adaptan a una amplia variedad de presupuestos y preferencias. Como se puede observar en la Figura 1.9 presentamos la “Tarifa estándar de una hora”, de los cuales, el 54.6% de encuestados estaría dispuesto a pagar 15 soles.

Por otro lado, se tiene la “Tarifa estándar de un día (7:00 a.m – 10:00 p.m)” verificada en la Figura 1.10 y se obtiene un resultado de 47.6% de encuestados que podría pagar 45 soles y 41% puede pagar 50 soles.

Asimismo, se puede encontrar la “Tarifa estándar premium de una hora” presente en la Figura 1.11 el cual incluye una variedad de cafés y snacks ilimitados, acceso a salas grupales, cápsula para descansar, sillones masajeadores y un área de recreación con juegos de mesa, los encuestas en un 47.2% podría pagar 25 soles.

Finalmente, en la Figura 1.12 se ofrece al público una “Tarifa estándar premium de un día completo”, el 58.1% podría pagar 60 soles.

Figura 1.9

Disposición de pago - Tarifa estándar de una hora



Nota. Adaptado de Google Forms

Figura 1.10

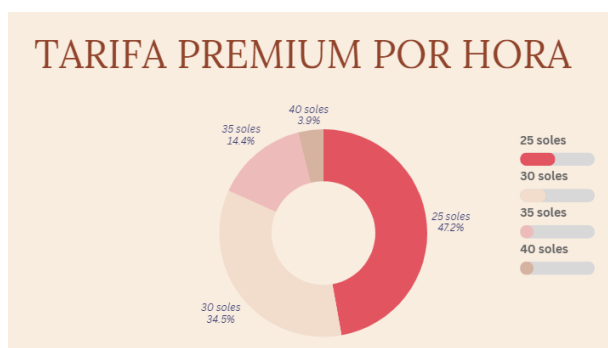
Disposición de pago - Tarifa estándar de un día



Nota. Adaptado de Google Forms

Figura 1.11

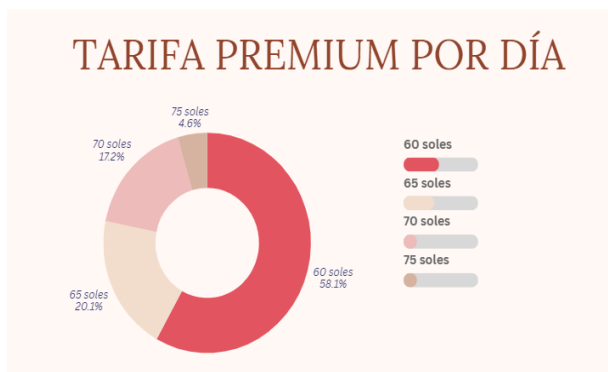
Disposición de pago - Tarifa estándar premium de una hora



Nota. Adaptado de Google Forms

Figura 1.12

Disposición de pago - Tarifa estándar premium de un día



Nota. Adaptado de Google Forms

1.3.3 Perfil del consumidor

En el transcurso de este estudio, se emplearon los fundamentos teóricos expuestos en el libro "Investigación de Mercados" de Naresh Malhotra (2008) como base para el tratamiento y la interpretación de los datos recolectados en las encuestas realizadas. En este contexto, los resultados serán presentados a través de un análisis de conglomerados utilizando el software IBM SPSS Statistics Visor, el cual constituye una herramienta especializada en el análisis y la interpretación de datos estadísticos.

Además, se procederá a considerar la delimitación del mercado objetivo, el cual está compuesto por individuos de género femenino y masculino con edades comprendidas entre los 18 y los 45 años, pertenecientes a los estratos socioeconómicos A, B y C, residentes en las áreas geográficas identificadas como zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana, quienes han manifestado interés en los servicios ofrecidos por BrewScape. Es fundamental destacar que, de las 414 encuestas recopiladas inicialmente, únicamente se considerarán como válidas 295, tras haber aplicado las delimitaciones expuestas.

1.3.4 Análisis de conglomerados

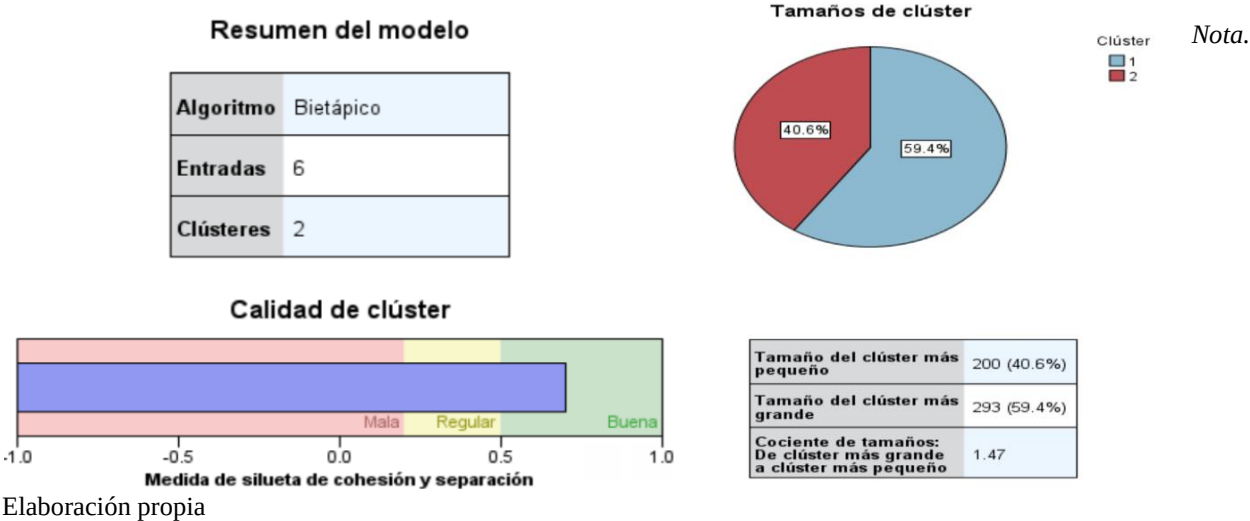
De acuerdo con Ruiz (2019), el Análisis de Conglomerados (AC), también denominado Cluster Analysis o Taxonomía Numérica, constituye una técnica estadística multivariable empleada con el propósito de segmentar un conjunto de objetos en grupos de tal manera que los elementos dentro de un mismo grupo presenten una alta similitud entre sí (cohesión interna del grupo), mientras que difieran significativamente de los objetos ubicados en grupos distintos (aislamiento externo del grupo). Esta metodología posibilita la agrupación de elementos o variables contenidos en un conjunto de datos en función de sus similitudes, con el objetivo de alcanzar la máxima

homogeneidad dentro de los grupos y la mayor disparidad entre ellos. Se trata de una técnica descriptiva y teórica que no implica inferencias estadísticas.

Conglomerado N°1: Análisis por sexo, edad, zona de residencia, interesado en asistir a BrewScape, disposición a pagar por nuestro servicio de “Tarifa estándar de un día completo” (7:00 a.m. – 10:00 p.m.) y el tiempo de uso de este servicio.

Figura 1.13

Calidad del primer conglomerado



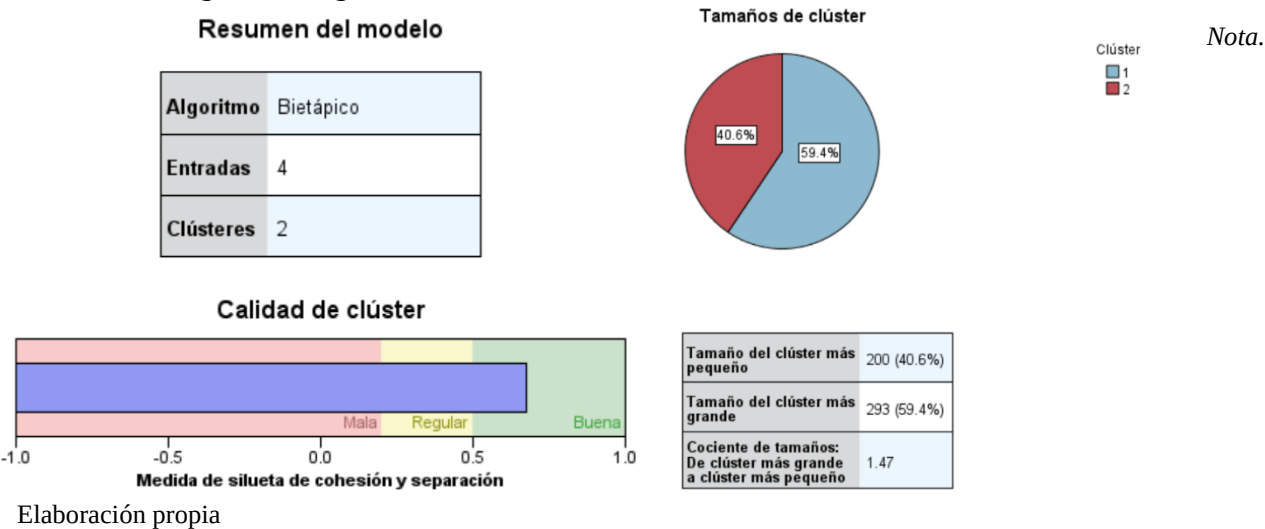
Este primer conglomerado (de tipo cluster “Bueno”) está formado por las variables sexo, edad, zona de residencia, interesado en asistir a BrewScape, disposición a pagar por nuestro servicio de “Tarifa estándar de un día completo” y el tiempo de uso de este servicio. Con esto, se formaron 2 clústers y se encontró que las mujeres jóvenes de 18 a 24 años, residentes de la Zona 7, interesadas en acceder a nuestros servicios, dispuestas a pagar 45 soles y emplear los servicios por 2 días a la semana representan el 61.1%. Estos resultados dan cuenta que nuestro principal segmento demográfico consiste en mujeres jóvenes.

En consecuencia, es imperativo que adaptemos nuestros servicios complementarios para satisfacer sus necesidades de manera más efectiva y diferenciada. Por ejemplo, se pueden realizar eventos como el “Valentine’s Business Day only for woman” el cual conecta a las mujeres y permite el intercambio de ideas financieras y establecer un networking.

Conglomerado N°2: Análisis por sexo, edad, zona de residencia, interesado en asistir a BrewScape, disposición a pagar por nuestro servicio de “Tarifa premium de un día completo” (7:00 a.m. – 10:00 p.m.) y el tiempo de uso de este servicio.

Figura 1.14

Calidad del segundo conglomerado



Este segundo conglomerado (de tipo cluster “Bueno”) está formado por 4 variables, estás son interesado en asistir a Brewscape, disposición a pagar por nuestro servicio de “Tarifa premium de un día completo”, el tiempo de uso de este servicio y finalmente, su disposición a pagar por un servicio adicional de noche completa en nuestras habitaciones tipo cápsula. Este análisis ha dado lugar a la formación de dos clústers definidos, y se ha identificado que el 51.2% de los participantes están inclinados a asistir si se introduce el servicio adicional. Sobre la asistencia a Brewscape, se encontró que fue de 49.6%, este resultado representa una mejora del casi 2%. Asimismo, por este servicio adicional, estarían dispuestos a pagar 20 soles más a su tarifa frecuente, es decir, 60 soles. Sumando un total de 80 soles. A continuación, se muestra la representación de los 2 conglomerados en una tabla en base a las preguntas usadas.

Tabla 1.10

Conglomerado N°1

Tamaño	59,4% (293)	40.6% (200)
Entradas	1. Sexo Femenino (61,1%)	1. Sexo (100%)

13. ¿Estaría interesado en asistir a BrewScape? Definitivamente sí (51,2%)	13. ¿Estaría interesado en asistir a BrewScape? (100,0%)
2. ¿Cuál es su edad? Entre 18-24 años (62,5%)	2. ¿Cuál es su edad? (100,0%)
21. ¿Hasta cuánto estaría dispuesto a pagar por tener acceso a nuestro servicio de "Tarifa premium de un día completo" (7:00 am - 10:00 pm)? 60 soles (56,0%)	21. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por tener acceso a nuestro servicio de "Tarifa premium de un día completo" (7:00 am - 10:00 pm)? (100,0%)
5. ¿Cuál es el distrito en el que estudia o trabaja? Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina) (84,3%)	5. ¿Cuál es el distrito en el que estudia o trabaja? (100,0 %)
22. En base al precio seleccionado anteriormente, indique cuántos días a la semana adquiriría una "Tarifa premium de un día" 1 día (39,5%)	22. En base al precio seleccionado anteriormente, indique cuántos días a la semana adquiriría una "Tarifa premium de un día" (100,0%)

Nota. Elaboración propia

Tabla 1.11

Conglomerado N°2

<i>Tamaño</i>	<i>59,4% (293)</i>	<i>40.6% (200)</i>
<i>Entradas</i>	13. ¿Estaría interesado en asistir a BrewScape? Definitivamente sí (51,2%)	13. ¿Estaría interesado en asistir a BrewScape? (100,0%)
	21. ¿Hasta cuánto estaría dispuesto a pagar por tener acceso a nuestro servicio de "Tarifa premium de un día completo" (7:00 am - 10:00 pm)? 60 soles (56,0%)	21. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por tener acceso a nuestro servicio de "Tarifa premium de un día completo" (7:00 am - 10:00 pm)? (100,0%)
	24. ¿Cuál es el monto que estaría dispuesto a añadir a su tarifa básica/premium por ofrecerle el servicio adicional de estadía de noche completa en las habitaciones tipo cápsula? 20 soles (57,7%)	24. ¿Cuál es el monto que estaría dispuesto a añadir a su tarifa básica/premium por ofrecerle el servicio adicional de estadía de noche completa en las habitaciones? (100,0%)

22. En base al precio seleccionado anteriormente, indique cuántos días a la semana adquiriría una "Tarifa premium de un día"	22. En base al precio seleccionado anteriormente, indique cuántos días a la semana adquiriría una "Tarifa premium de un día"
1 día (39,5%)	(100,0%)

Nota. Elaboración propia

1.4 Estudio de la demanda del producto y/o servicio

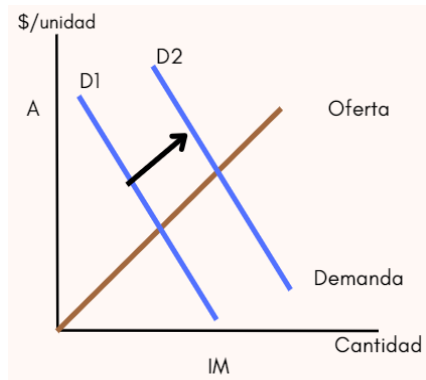
1.4.1 Factores que influyen en la demanda del producto y/o servicio

En base a la teoría económica explicada por Mankiw (2015) y el contexto económico actual, se han determinado los siguientes factores económicos que influyen directamente a la demanda del proyecto:

- **Ingreso:** El nivel de ingreso de los usuarios potenciales desempeña un papel crucial en la demanda de espacios como el nuestro. Aquellos con ingresos más altos pueden estar dispuestos a pagar tarifas más elevadas por la flexibilidad, las comodidades y las oportunidades de networking que ofrecen estos espacios, en nuestro servicio particular, pueden optar por comprar las tarifas premium que disponen de múltiples servicios y comodidades adicionales, tales como el café y snacks gratis.
- Por otro lado, los profesionales con ingresos más limitados pueden optar por alternativas más económicas, como trabajar desde casa o comprar tarifas más económicas que son limitadas, por ejemplo, nuestra “Tarifa estándar por hora” o por día. Por lo tanto, la disponibilidad de opciones de precios diversificadas dentro del mercado de espacios de coworking es fundamental para atraer a una amplia gama de usuarios y satisfacer sus diferentes necesidades y presupuestos. Esta situación se puede observar en la Figura 1.15, ante un shock del ingreso de forma positiva haría que la demanda se desplace a la derecha.

Figura 1.15

Desplazamiento de la demanda - Ingresos

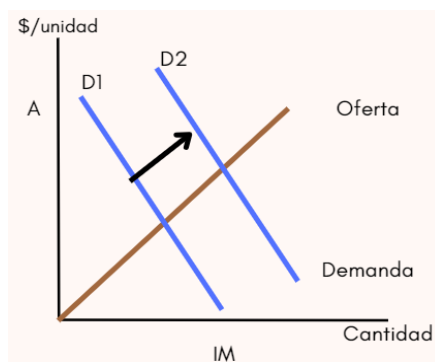


Nota: Elaboración propia.

- **Precios sustitutos:** Los precios y la disponibilidad de sustitutos cercanos también influyen en la demanda de servicios como el nuestro. Por ejemplo, si el costo de alquilar una oficina tradicional es significativamente más alto que el de utilizar un espacio de coworking, es más probable que los profesionales y las empresas opten por esta última opción. Del mismo modo, la disponibilidad de opciones de trabajo remoto y la flexibilidad en los horarios laborales pueden afectar la demanda de espacios de coworking, especialmente entre aquellos que valoran la comodidad y la autonomía en su trabajo. Además, si los espacios de las universidades que proporcionan un lugar cómodo y tranquilo para estudiar se ven abarrotados o insuficientes haría que se demanda mucho más nuestro servicio, esta situación puede verse enmarcada en la *Figura 1.16*, ante un aumento del precio de los sustitutos o una reducción de la oferta de estos haría que la demanda se desplace a la derecha.

Figura 1.16

Desplazamiento de la demanda - Precios sustitutos



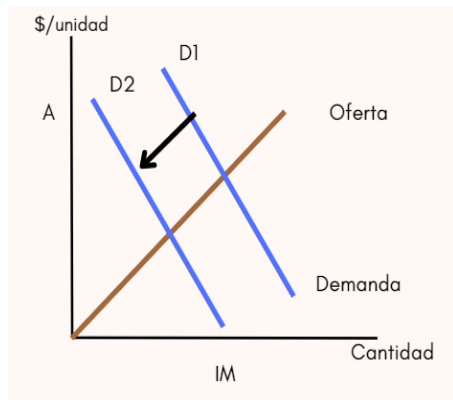
Nota: Elaboración propia

- *Expectativas*: El pensamiento sobre el futuro de la economía también puede influir en la demanda. En períodos de crecimiento económico y expansión empresarial, es probable que la demanda de espacios de coworking aumente, ya que más profesionales buscan oportunidades de networking y colaboración en un entorno laboral dinámico.

Además, en tiempos de recesión o incertidumbre económica, es posible que algunos usuarios reduzcan sus gastos y opten por alternativas más económicas o flexibles, lo que podría afectar la demanda. En el caso particular de Perú, de acuerdo al último reporte de pobreza de la INEI (2024), la pobreza aumentó a 29% y desempleo aumentó a 5.4%; además, el S&P 500 rebajo el rating crediticio a “BBB” debido a la crisis política. Factores como estos generarían un desplazamiento a la izquierda de la demanda.

Figura 1.17

Desplazamiento de la demanda - Expectativas

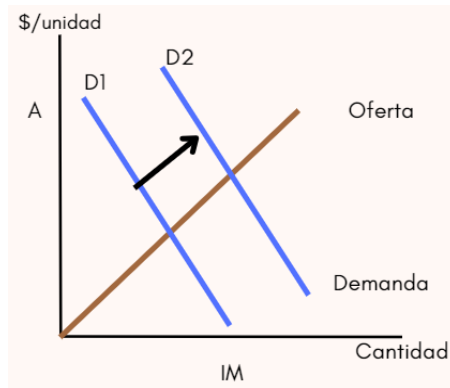


Nota: Elaboración propia

- *Preferencias y gustos*: Las preferencias y los gustos individuales de los usuarios también juegan un papel importante en su elección de utilizar espacios de coworking. Algunos profesionales pueden valorar la atmósfera de colaboración y la comunidad que ofrecen estos espacios, mientras que otros pueden priorizar la privacidad, la comodidad o la ubicación conveniente. Por lo tanto, la capacidad de los espacios de coworking para adaptarse y satisfacer las necesidades y preferencias cambiantes de sus usuarios es crucial para mantener y aumentar su demanda en el mercado. Además, hay que mencionar que existe en la actualidad, de forma generalizada, una mayor preocupación por el bienestar mental y físico.

Figura 1.18

Desplazamiento de la demanda - Preferencias y gustos



Nota: Elaboración propia

1.4.2 Cantidad total que se demanda actualmente del producto y/o servicio

Los espacios de coworking están influyendo significativamente en el sector de jóvenes estudiantes y profesionales en Lima. Desde su llegada hace aproximadamente una década, estos entornos colaborativos han experimentado un crecimiento continuo en popularidad. Según un artículo de Colliers (2023), la demanda de espacios de trabajo flexibles ha logrado superar los niveles prepandemia, y las tasas de ocupación han aumentado en el último año. Este aumento de la demanda ha sido impulsado por millennials que buscan evitar espacios de trabajo tradicionales y prefieren entornos que les brinden mayor libertad para interactuar, aprender y ser parte de una comunidad activa (LimaCargoCity, 2022). Además, la presión académica excesiva y la falta de entornos acogedores han afectado la salud mental de los estudiantes universitarios, incrementando la demanda de espacios que ofrezcan un equilibrio entre productividad y bienestar físico y emocional. Un estudio del Consorcio de Universidades reveló que el 39% de los universitarios muestra síntomas de depresión, mientras que cerca del 31% ha considerado el suicidio (El Comercio, 2023). Esta situación ha llevado a una creciente preferencia por espacios de coworking que ofrezcan una combinación de áreas de estudio y relajación, proporcionando un equilibrio entre trabajo y autocuidado.

En base a esto, concluimos que el mercado es altamente activo y muestra un gran potencial de crecimiento. A continuación, determinaremos la demanda del proyecto, definiendo la disposición e intención de compra de los consumidores, la demanda actual en el mercado y nuestra participación en el mismo.

Tabla 1.12*Disposición de compra*

<i>Disposición del consumidor hacia el servicio del proyecto</i>	
<i>Opciones</i>	<i>%</i>
<i>Definitivamente sí</i>	51.19%
<i>Probablemente sí</i>	45.73%
<i>Probablemente no</i>	3.07%
<i>Definitivamente no</i>	0%
<i>Total</i>	100%

Nota. Elaboración propia

A partir de los datos recolectados de la encuesta, se concluye que más del 96% de los participantes indicaron que asistirán a BrewScape, sumando aquellos que respondieron "Definitivamente sí" y "Probablemente sí". Sin embargo, es necesario ajustar estos resultados para obtener una interpretación más precisa y realista. La metodología propuesta por Pope (2002) sugiere el uso de probabilidades específicas para calcular el número real de encuestados que adquirirían el producto o servicio. Así, se obtienen los porcentajes finales que reflejan la disposición de compra.

Tabla 1.13*Porcentajes de castigo de Pope*

Definitivamente sí	75%
Probablemente sí	25%
Probablemente no	3%
Definitivamente no	1%

Nota. Elaboración propia

Tabla 1.14*Disposición de consumo*

Opciones	%	Pope	% Final
Definitivamente sí	51.19%	75%	38.40%
Probablemente sí	45.73%	25%	11.43%
Probablemente no	3.07%	3%	0.09%
Definitivamente no	0%	1%	0.00%

Nota. Elaboración propia

Por lo tanto, la demanda efectiva es de 107,113 personas. Sin embargo, para encontrar el público objetivo, se requiere filtrar este resultado para considerar sólo a aquellas personas que estarían dispuestas a pagar por encima del precio mínimo. Considerando que BrewScape ofrecerá 4 tarifas: “*Tarifa estándar por hora*”; “*Tarifa estándar por día*”; “*Tarifa premium por hora*”; “*Tarifa premium por día*”, se realizó el cálculo para dichos tipos de productos.

Tabla 1.15

Tarifas de BrewScape

<i>Tarifa estándar</i>	<i>Tarifa premium</i>
<i>Por hora / Por día:</i>	<i>Por hora / Por día:</i>
• <i>Acceso Wi-Fi</i> • <i>Café americano (ilimitado)</i> • <i>Acceso a áreas de estudios compartidas</i> • <i>Acceso a salas individuales</i> • <i>Acceso a impresiones y escaneo</i>	• <i>Acceso Wi-Fi</i> • <i>Café especial y snacks (ilimitados)</i> • <i>Acceso a áreas de estudio compartidas.</i> • <i>Acceso a salas individuales</i> • <i>Acceso a salas grupales equipadas</i> • <i>Acceso a áreas de recreación con juegos de mesa y pantalla</i> • <i>Acceso a sillones masajeadores</i> • <i>Acceso a los dormitorios individuales tipo cápsula</i> • <i>Acceso a impresiones y escaneo</i>

Nota. Elaboración propia

Tabla 1.16

Cálculo de la demanda

	<i>“Tarifa estándar por hora”</i>	<i>“Tarifa estándar por un día”</i>	<i>“Tarifa premium por hora”</i>	<i>“Tarifa premium por un día”</i>
<i>Mercado efectivo</i>	107,113	107,113	107,113	107,113
<i>Disposición de compra por encima del precio mínimo</i>	47.8%	55.0%	55.6%	44.0%
<i>Mercado objetivo</i>	51,180	58,857	59,588	47,159

Nota. Elaboración propia

En relación con la intensidad o frecuencia de consumo, se creó una tabla para clasificar las respuestas de los encuestados según el precio que estarían dispuestos a pagar para obtener la cantidad demandada anual por cada una de las tarifas.

Tabla 1.17

Consumo anual - “Tarifa estándar por hora”

Precio por hora	% Encuestados por precio	Cantidad promedio	Consumo promedio anual	Cantidad demandada anual
15	52.22%	116,92	61,05	127
18	25.26%	133,51	33,72	66
20	19.11%	136,50	26,09	32
25	3.41%	176,80	6,03	6
<i>Total</i>			126,89	

Nota. Elaboración propia

Tabla 1.18

Consumo anual - “Tarifa estándar por día”

Precio por hora	% Encuestados por precio	Cantidad promedio	Consumo promedio anual	Cantidad demandada anual
45	38.57%	107,22	41,35	96
50	39.25%	105,36	41,35	54
55	7.85%	115,30	9,05	13
60	3.75%	104,00	3,90	4
<i>Total</i>			95,66	

Nota. Elaboración propia

Los precios establecidos en las *Tablas 1.17 y 1.18* corresponden a la *Tarifa estándar*, la cual no tiene en cuenta el acceso a salas grupales equipadas, áreas de recreación, al uso de sillones masajeadores y al uso de dormitorios individuales tipo cápsula

A continuación, se presentan las tarifas y la disposición de consumo de las *Tarifas premium* que si tienen en cuenta estos servicios adicionales.

Tabla 1.19

Consumo anual - “Tarifa premium por hora”

Precio por hora	% Encuestados por precio	Cantidad promedio	Consumo promedio anual	Cantidad demandada anual
25	44.37%	108,80	48,27	117
30	37.88%	115,71	43,84	69
35	13.65%	140,40	19,17	25
40	4.10%	138,67	5,68	6
<i>Total</i>			116,96	

Nota. Elaboración propia

Tabla 1.20

Consumo anual - “Tarifa premium por día”

Precio por hora	% Encuestados por precio	Cantidad promedio	Consumo promedio anual	Cantidad demandada anual
60	40.27%	96,07	38,69	76
65	16.72%	95,51	15,97	37
70	16.04%	97,36	15,62	21
75	5.12%	107,47	5,50	6
<i>Total</i>			75,78	

Nota. Elaboración propia

Si se establece que el precio de cada tarifa será s/18, s/50, s/30 y s/65 respectivamente, la cantidad demanda de cada uno de ellos se determina haciendo uso del consumo promedio anual presentado en la *Tabla 1.21*.

Tabla 1.21

Demanda potencial anual según frecuencia obtenida

	Tarifa 1 (s/18 por hora)	Tarifa 2 (s/50 por día)	Tarifa 3 (s/30 por hora)	Tarifa 4 (s/65 por día)
Frecuencia de consumo anual	66	54	69	37
Público objetivo	51,18	58,857	59,588	47,159
Total, demanda potencial anual	3,377,888	3,178,285	4,111,591	1,744,876

Nota. Elaboración propia

1.4.3 Supuestos y proyección de la demanda del producto

Para proyectar la demanda real, se optó por considerar el crecimiento del número de estudiantes universitarios. Nuestra encuesta reveló que aquellos que estudian o combinan estudios con prácticas laborales representaron el 94.41% de los encuestados interesados en asistir a BrewScape, medido por quienes respondieron "Definitivamente sí" y "Probablemente sí". Por ello, anticipamos que la mayoría de nuestra demanda provendrá de estudiantes universitarios.

Asimismo, se analizó la tasa de crecimiento de los estudiantes de la Universidad de Lima, dado que planeamos abrir nuestra primera sede cerca de esta institución. Usando datos de 2018 a 2022, calculamos una tasa de crecimiento del 5.44%. Este crecimiento fue ajustado por la preferencia hacia espacios de estudio y trabajo fuera del hogar, resultando en una tasa final de crecimiento del 4.72% que refleja únicamente el crecimiento del número de estudiantes cuyas preferencias se alinean con los servicios que se ofrecen.

Tabla 1.22

Crecimiento de los estudiantes de la Universidad de Lima

<i>Año</i>	<i>Semestre 1</i>	<i>Semestre 2</i>	<i>Promedio anual</i>	<i>Variación anual</i>	<i>Tasa de crecimiento promedio</i>	<i>Ajustado por el nivel de preferencia del servicio</i>
2018	20,118	19,768	19,943			
2019	21,474	21,035	21,255	6.58%		
2020	22,277	22,161	22,219	4.54%	5,44%	4.72%
2021	24,575	23,660	24,118	8.54%		
2022	25,010	24,245	24,628	2.11%		

Nota. Elaboración propia en base a los datos presentados por la Universidad de Lima (2022).
https://www.ulima.edu.pe/sites/default/files/informe_de_resultados_2022_-_transparencia.pdf

Tabla 1.23

Preferencias del consumidor - Situación de estudiante o trabajador

<i>Respuestas</i>	<i>Definitivamente sí</i>	<i>Probablemente sí</i>	<i>Probablemente no</i>	<i>Definitivamente no</i>	<i>Total</i>	<i>Solo estudiantes o practicantes</i>
<i>Ninguno</i>	2	0	0	0	2	
<i>Estudio</i>	147	73	3	1	224	
<i>Trabajo</i>	9	5	1	0	15	94.41%
<i>Ambos</i>	28	22	2	0	52	
<i>Total</i>	186	100	6	1	293	

Nota. Elaboración propia

Con estos datos disponibles, se obtuvieron las siguientes proyecciones para los próximos 5 años.

Tabla 1.24

Estimación de la demanda efectivo - “Tarifa estándar por hora”

<i>T1</i>	<i>Año base</i>		<i>Proyección</i>			
	2024	2025	2026	2027	2028	2029
<i>Demanda efectiva</i>	3,377,888	3,537,283	3,704,199	3,878,992	4,062,033	4,253,711

Nota. Elaboración propia

Tabla 1.25

Estimación de la demanda efectivo - “Tarifa estándar por día”

<i>T2</i>	<i>Año base</i>	<i>Proyección</i>
-----------	-----------------	-------------------

	2024	2025	2026	2027	2028	2029
<i>Demanda efectiva</i>	3,178,285	3,328,262	3,485,315	3,649,779	3,822,004	4,002,355

Nota. Elaboración propia

Tabla 1.26

Estimación de la demanda efectivo - “Tarifa premium por hora”

<i>T3</i>	<i>Año base</i>		<i>Proyección</i>			
	2024	2025	2026	2027	2028	2029
<i>Demanda efectiva</i>	4,111,591	4,305,608	4,508,780	4,721,539	4,944,338	5,177,650

Nota. Elaboración propia

Tabla 1.27

Estimación de la demanda efectivo - “Tarifa estándar por día”

<i>T4</i>	<i>Año base</i>		<i>Proyección</i>			
	2024	2025	2026	2027	2028	2029
<i>Demanda efectiva</i>	1,744,876	1,827,213	1,913,435	2,003,726	2,098,277	2,197,290

Nota. Elaboración propia

1.4.4 Elasticidad demanda-precio

La elasticidad demanda-precio mide la sensibilidad de la cantidad demandada de un bien y/o servicio ante fluctuaciones en su precio. Es decir, evalúa la variación porcentual de la cantidad demandada en respuesta a un aumento del 1% de su precio (Krugman, 2013). Se expresa mediante la siguiente fórmula:

$$E_p = \frac{\Delta Q/Q}{\Delta P/P}$$

Donde ΔQ representa la variación de la cantidad demandada y ΔP representa la variación del precio. La elasticidad demanda-precio suele ser negativa, puesto que cuando el precio de un bien y/o servicio aumente, la cantidad demandada generalmente disminuye (Pyndick & Rubinfeld, 2009). En relación con el precio de la ““Tarifa estándar por hora””, se determina s/18 como precio de referencia. Si este se reduce a s/15, la cantidad demandada aumenta un 101%, lo que refleja una elasticidad de 6.04. Por otro lado, un aumento de precio a s/20 provoca una elasticidad de 4.32, reduciendo la cantidad demandada en un 48% ante un incremento del 11% en el precio.

Tabla 1.28*Tabla de resumen de cálculo de la elasticidad - Tarifa 1*

Precio	Cantidad Inicial	Precio Final	Cantidad Final
S/18	20,540	S/15	41,236
S/18	20,540	S/20	10,660

<i>Reducción de s/18 a s/15</i>		<i>Aumento de s/18 a s/20</i>	
DQd / Qd	101%	DQd / Qd	-48%
DP / P	-17%	DP / P	11%
e	6.04	e	4.3

Nota. Elaboración propia

Con respecto a la “*Tarifa estándar por día*” se puede observar un comportamiento similar en términos de elasticidad. Con un precio de referencia de s/50, una reducción a s/45 muestra una elasticidad de 7.6, incrementando la cantidad demandada en un 76% tras una disminución del precio del 11%. En cambio, un aumento del precio a s/55 provoca una disminución de la cantidad demandada en un 76%

Tabla 1.29*Tabla de resumen de cálculo de la elasticidad - Tarifa 2*

Precio	Cantidad Inicial	Precio Final	Cantidad Final
S/50	15,964	S/45	28,132
S/50	15,964	S/55	3,796

<i>Reducción de s/50 a s/45</i>		<i>Aumento de s/50 a s/55</i>	
DQd / Qd	76%	DQd / Qd	76%
DP / P	10%	DP / P	10%
e	7.62	e	7.62

Nota. Elaboración propia

En cuanto a la “*Tarifa premium por hora*”, partimos de un precio de referencia de s/30. Si se reduce a s/25, se observa una elasticidad de 4.2, aumentando la cantidad demandada en un 71% debido a una reducción del precio del 17%. Por otro lado, si el precio pasa a s/35, la elasticidad es 3.8, reflejado en la reducción de la cantidad que se demanda en 64% en respuesta al incremento del 17% en el precio.

Tabla 1.30*Tabla de resumen de cálculo de la elasticidad - Tarifa 3*

Precio	Cantidad Inicial	Precio Final	Cantidad Final
S/30	20,228	S/25	34,528
S/30	20,228	S/35	7,332

<i>Reducción de s/30 a s/25</i>		<i>Aumento de s/30 a s/35</i>	
DQd / Qd	71%	DQd / Qd	64%
DP / P	-17%	DP / P	17%
e	4,24	e	3.83

Nota. Elaboración propia

Finalmente, para evaluar la elasticidad de la “*Tarifa premium por día*”, se parte de un precio de referencia de s/65. Una disminución del 8% en el precio provoca un aumento del 104% en la cantidad demandada, resultando en una elasticidad de 13.5. Por otro lado, un incremento de precio del 8% genera una reducción del 43% en la cantidad demandada, lo que se traduce en una elasticidad de 5.6.

Tabla 1.31*Tabla de resumen de cálculo de la elasticidad - Tarifa 4*

Precio	Cantidad Inicial	Precio Final	Cantidad Final
S/65	11,024	S/60	22,464
S/65	11,024	S/70	6,292

<i>Reducción de s/65 a s/60</i>		<i>Aumento de s/65 a s/70</i>	
DQd / Qd	104%	DQd / Qd	43%
DP / P	-8%	DP / P	8%
e	13.49	e	5.58

Nota. Elaboración propia

En todos los casos, concluimos que la demanda de nuestros servicios es elástica. Sin embargo, las tarifas por día, tanto estándar como premium, son más sensibles ante variaciones del precio. Además, se observa que, en todas las tarifas, una reducción de menos del 20% en el precio, puede conllevar a incrementos de más del 70% en la cantidad demandada.

1.4.5 Elasticidad demanda-ingreso

La elasticidad demanda-ingreso es una medida que compara el cambio porcentual en la cantidad demandada con el cambio porcentual en la renta (Samuelson y Nordhaus, 2003). Se puede expresar mediante la siguiente formula:

$$E_p = \frac{\Delta Q/Q}{\Delta I/I}$$

Cuando la elasticidad-ingreso es positiva significa que la demanda del bien aumenta con el aumento del ingreso del consumidor. Esta característica es propia de los bienes normales. Por el contrario, los bienes inferiores tienen la propiedad de tener una elasticidad-ingreso negativa, puesto que un aumento del ingreso del consumidor resulta en una disminución en la demanda de estos bienes. (CFT, 2023). A continuación, se realizó el cálculo de las elasticidades ingreso de cada una de las tarifas que ofrece BrewScape dando como resultados elasticidades positivas en cada una de ellas, lo que indica que estos son considerados un bien o servicio normal y un aumento en el ingreso de los consumidores influirá positivamente en la demanda de estos.

Tabla 1.32

Elasticidad demanda-ingreso de la “Tarifa estándar por hora” - Reducción en 10%

Cantidad inicial	Cantidad final	Variación % en la cantidad demandada	Variación % en el ingreso	Elasticidad demanda ingreso
9,888	7,488	-24.21%	-10%	2.42

Nota. Elaboración propia

Tabla 1.33

Elasticidad demanda-ingreso de la “Tarifa estándar por día” - Reducción en 10%

Cantidad inicial	Cantidad final	Variación % en la cantidad demandada	Variación % en el ingreso	Elasticidad demanda ingreso
12,168	10,036	-17.52%	-10%	1.75

Nota. Elaboración propia

En la Tabla 1.32 se puede observar que la demanda inicial anual es de 9,888 horas y al reducir en 10% el ingreso la cantidad demandada se reduce a 7,488 horas, dando como resultado una elasticidad de 2.42 para esta tarifa. Por otro lado, en la Tabla 1.33 se puede observar que la

demanda inicial anual es de 12,168 días y al reducir en 10% el ingreso la cantidad demandada se reduce a 10,036 días dando como resultado una elasticidad de 1.75 para esta tarifa.

Tabla 1.34

Elasticidad demanda-ingreso de la “Tarifa premium por hora” - Reducción en 10%

Cantidad inicial	Cantidad final	Variación % en la cantidad demandada	Variación % en el ingreso	Elasticidad demanda ingreso
12,896	10,504	-18.55%	-10%	1.8548

Nota. Elaboración propia

En la *Tabla 1.34* se puede observar que la demanda inicial anual es de 12,896 horas y al reducir en 10% el ingreso la cantidad demandada se reduce a 10,504 horas, dando como resultado una elasticidad de 1.8548 para esta tarifa.

Tabla 1.35

Elasticidad demanda-ingreso de la “Tarifa premium por día” - Reducción en 10%

Cantidad inicial	Cantidad final	Variación % en la cantidad demandada	Variación % en el ingreso	Elasticidad demanda ingreso
4,732	3,952	-16.48%	-10%	1.65

Nota. Elaboración propia

En la *Tabla 1.35* se puede observar que la demanda inicial anual es de 4,732 días y al reducir en 10% el ingreso la cantidad demandada se reduce a 3,952 días dando como resultado una elasticidad de 1.65 para esta tarifa.

Al analizar estas diferencias en los niveles de elasticidad de cada una de las tarifas, se pudo observar que a medida que la proporción de los consumidores que solo son estudiantes disminuye y aumenta la de trabajadores y practicantes, la elasticidad tiende a disminuir, tanto en la tarifa estándar como premium. Esta dinámica se puede explicar por el hecho de que los estudiantes, al tener ingresos más limitados (muchos de ellos dependen de los ingresos de sus padres o ahorros propios) son más propensos a ajustar su demanda ante cambios en sus ingresos. En cambio, debido a que los trabajadores y practicantes cuentan con ingresos más estables y posiblemente más altos, sus decisiones de consumo tienden a ser menos sensibles a cambios en sus ingresos.

Tabla 1.36*Tipo de oficio de los consumidores y elasticidad de cada tarifa*

Oficio de los consumidores					
	Ninguno	Estudiante	Trabajador	Ambos (practicante)	Elasticidad- ingreso
“Tarifa estándar por hora”	1.35%	82.43%	4.05%	12.16%	2.42
“Tarifa estándar por día”	0.00%	76.80%	6.40%	16.80%	1.75
“Tarifa premium por hora”	0.00%	69.60%	5.60%	13.60%	1.85
“Tarifa premium por día”	0.00%	33.60%	0.80%	10.40%	1.65

Nota. Elaboración propia

1.5 Estudio de la oferta actual del producto y/o servicio

1.5.1 Principales competidores nacionales y extranjeros

El sector de servicios de coworking se caracteriza por empresas de venta de alimentos y bebidas que brindan dichos espacios con wifi gratis como cortesía por haber realizado un consumo. Dentro de esta categoría se encontró a establecimientos como Starbucks y Juan Valdez Café. Sin embargo, su fin es el consumo de sus productos y no el de brindar espacios propicios para estudiantes y trabajadores.

Por otro lado, hay empresas cuyo servicio principal consiste en proporcionar espacios de trabajo, como oficinas, para empresas que no tienen un lugar físico de trabajo para reunir a sus empleados. Dentro de esta categoría se encuentran establecimientos como WeWork, Regus y Comunal. Si bien proporcionan espacios para trabajar, no brindan un servicio completo que satisfaga las necesidades de los trabajadores. Y peor aún, dejan de lado a los estudiantes, pues los excluyen a través de sus tarifas poco flexibles que suelen ser mensuales y con montos alrededor de los 600 soles que solo incluye el acceso a los espacios. En la actualidad, tanto el mercado laboral como la exigencia académica generan problemas de estrés, ansiedad, falta de sueño que perjudica la productividad y crecimiento profesional de los trabajadores y estudiantes, por lo que brindar únicamente espacios de trabajo no es suficiente, se requieren servicios para ayudar a mejorar el bienestar emocional y físico.

Con todo lo mencionado, el servicio de “BrewScape”, tipo “healthy work”, no cuenta con competidores directos pues brinda una experiencia completa con diversos servicios para lograr un equilibrio perfecto entre la productividad y el bienestar de los clientes. Pese a ello, se puede

considerar a las empresas mencionadas anteriormente como competidores indirectos pues brindan espacios para estudiar y trabajar que actuarían como sustitutos de los brindados por “BrewScape”. Específicamente se consideran a los siguientes competidores nacionales indirectos pues son los que se encuentran próximos a la Universidad de Lima, cuyos estudiantes son los principales potenciales clientes:

Los establecimientos de Starbucks ubicados en el Jockey Plaza, Patio Panorama, Universidad de Lima y el Centro Comercial el Polo, La Rambla ofrecen bebidas a base de café, té, y algunos aperitivos, con espacios de coworking para quienes consumen sus productos. No obstante, suelen ser muy concurridos, con exposición al ruido, ya que no cuentan con ambientes individuales, no siendo del todo ideales para el estudio y/o trabajo. Además, no cuentan con otros servicios como impresiones, escaneo ni cuentan con ambientes para descansar o relajarse.

Los comedores con diversos establecimientos de comida rápida como Refugio, ubicado en Manuel Olguin frente a la universidad o los centros de comida del Jockey Plaza o Patio Panorama. Si bien al consumir se puede hacer uso de las mesas y sillas, así como del Wi-Fi gratis no son lugares óptimos para estudiar o trabajar, pues no son silenciosos, no poseen una incorrecta iluminación y las sillas suelen ser incómodas no adecuadas para permanecer durante varias horas.

El centro de oficinas de WeWork ubicados en el Jockey Plaza. Si bien si cuenta con espacios adecuados para trabajar y/o estudiar, no brinda servicios complementarios como de descanso, relajación y alimentación. Asimismo, su poca flexibilidad en cuanto a tarifas excluiría a los estudiantes al tratarse de tarifas mensuales alrededor de los 600 soles.

Ante los servicios de recreación y relajación que poseemos conocemos que el Jockey Plaza cuenta con empresas que brindan servicio de masajes a partir de sillas, sillones masajeadores llamados “express massage” con tarifas a partir de 10 soles por 10 minutos hasta 55 soles por 40 minutos que varían según la máquina a utilizar. Si bien pueden ser una rápida salida al estrés retenido en el cuerpo, estas se encuentran ubicadas a la vista de todos, por lo que puede resultar un poco incómodo o vergonzoso demandar dicho servicio.

Carecemos de competidores extranjeros indirectos pues al ser un servicio presencial, este no puede ser importado por lo que nuestra única competencia son las empresas nacionales.

1.5.2 Características de la oferta de los competidores

Entre las características que distinguen a los competidores del proyecto se encuentra que destacan en aspectos como su trayectoria en el mercado, la ubicación estratégica de sus puntos de venta y la variedad de productos que ofrecen para captar la atención del consumidor. Por ejemplo:

- Starbucks: Su local ubicado en el Jockey Plaza se posiciona como una competencia dominante. Su estratégica ubicación dentro del centro comercial le otorga una gran visibilidad y acceso a un flujo constante de clientes potenciales. Con una amplia gama de productos y un enfoque en la experiencia del cliente, Starbucks ha establecido una sólida presencia en el área, atrayendo a una variedad de consumidores, desde aquellos en busca de un café rápido hasta aquellos que buscan un lugar para socializar o trabajar. Además, su reconocible marca y estándares de calidad consistentes le brindan una ventaja competitiva significativa sobre sus rivales locales. Su local cuenta con una capacidad de 64 mesas y la posibilidad de quedarse hasta el momento que guste con la condición de consumir alguno de sus productos.
- Juan Valdez Café: En cuanto a su local ubicado en el Jockey Plaza, comparte la misma visibilidad e importancia que Starbucks, ofrece a los clientes una experiencia distintiva centrada en la excelencia del café colombiano. Desde los clásicos hasta las creaciones exclusivas, Juan Valdez atrae a las personas con su compromiso con la calidad y la autenticidad. Su ambiente acogedor y su arraigo a la tradición cafetera de Colombia la convierten en un destino preferido. Su local cuenta con una capacidad de 24 mesas, y al igual que Starbucks, se ofrece la posibilidad de quedarse hasta el momento que quiera, pero tendrá que consumir algo.
- WeWork: Los centros de oficinas de WeWork, ubicados en el Jockey, se presentan como un espacio innovador y colaborativo para profesionales y empresas. Estratégicamente ubicadas dentro del centro comercial, estas oficinas ofrecen un entorno moderno y dinámico diseñado para fomentar la creatividad, la productividad y la conexión entre sus miembros. Con espacios flexibles que van desde escritorios compartidos hasta salas de conferencias y áreas de descanso, WeWork proporciona una solución integral para las necesidades laborales de hoy en día. Además, su comunidad diversa y vibrante ofrece oportunidades únicas de networking y colaboración, convirtiendo a estas oficinas en un destino atractivo para emprendedores, startups y empresas establecidas por igual.

1.5.3 Estrategia comercial de los competidores

La estrategia comercial de Starbucks es una combinación cuidadosamente diseñada de innovación, calidad, experiencia del cliente y compromiso con la comunidad. Convirtiéndose en un destino donde los consumidores pueden disfrutar de una experiencia única y significativa. Los pilares fundamentales que guían la estrategia comercial de Starbucks son los siguientes:

- *Experiencia de la cliente personalizada:* Resalta la conexión emocional establecida con sus clientes. En este contexto, resulta pertinente hacer referencia al concepto propuesto por Ray Oldenburg y Karen Christensen, quienes postulan que los individuos en la sociedad contemporánea transitan entre dos espacios primordiales: el hogar y el lugar de trabajo, pero anhelan constantemente encontrar un tercer espacio social (2023). Para muchos, Starbucks representa ese tercer espacio, caracterizado por ofrecer un entorno acogedor y confortable donde los clientes pueden pasar tiempo prolongado, ya sea estudiando, trabajando en proyectos, discutiendo temas laborales o simplemente disfrutando de la compañía de amigos.
- *Creación de Comunidad:* Más que una simple cafetería, Starbucks es un lugar donde las personas se reúnen, conectan y crean recuerdos. Sus tiendas se convierten en puntos de encuentro para amigos, familias, y profesionales, ofreciendo un espacio acogedor y cómodo donde pueden relajarse, trabajar o simplemente disfrutar de un buen café.
- *Marketing Experiencial:* A través de sus campañas de marketing, se busca involucrar a sus clientes a un nivel emocional. Desde eventos en la tienda hasta promociones en redes sociales, se está constantemente buscando formas innovadoras de interactuar con sus clientes y crear experiencias memorables que los mantengan regresando por más.

Juan Valdez Café se presenta como una opción tentadora para acoger a clientes que busquen un lugar para poder socializar y trabajar, acompañado de una taza de café el cual personifica la esencia misma del café colombiano: autenticidad, calidad y compromiso social.

- *Herencia y autenticidad:* Se enorgullecen de representar la riqueza cultural y la tradición de Colombia. Cada taza de café Juan Valdez lleva consigo la historia de generaciones de productores dedicados a cultivar los mejores granos de café del mundo.

- *Calidad Superior:* Se comprometen a ofrecer productos de la más alta calidad, desde la selección de los granos hasta la atención personalizada a sus clientes. Nuestros estándares rigurosos garantizan una experiencia excepcional en cada visita.
- *Experiencia del cliente excepcional:* En cada una de sus tiendas, se esfuerzan por crear un ambiente acogedor y memorable para los clientes. Desde el momento en que entran por sus puertas, se busca que se sientan bienvenidos y disfruten de una experiencia sensorial única.
- *Innovación constante:* Estamos siempre buscando nuevas formas de sorprender y deleitar a nuestros clientes. Ya sea a través de nuevos productos, colaboraciones emocionantes o experiencias en la tienda, nos mantenemos a la vanguardia de la innovación en la industria del café.

En el dinámico paisaje empresarial actual, WeWork emerge como un exponente en la redefinición del espacio de trabajo. Su visión va más allá de simplemente proporcionar oficinas, se esfuerzan por crear comunidades vibrantes y colaborativas donde los profesionales puedan prosperar.

- *Flexibilidad y Adaptabilidad:* En el mundo empresarial de hoy en día, la flexibilidad es clave. WeWork ofrece a empresas de todos los tamaños la libertad de adaptar su espacio de trabajo según sus necesidades cambiantes, ya sea aumentando o reduciendo el tamaño de su equipo.
- *Comunidad y Colaboración:* En WeWork, se cree en el poder de la comunidad. Sus espacios están diseñados para fomentar la colaboración y el intercambio de ideas entre profesionales de diferentes industrias y disciplinas.
- *Innovación en el Diseño:* Se esfuerzan por crear espacios de trabajo inspiradores que estimulen la creatividad y aumenten la productividad. Desde el mobiliario ergonómico hasta los diseños modernos y funcionales, cada detalle está pensado para mejorar la experiencia para mejorar la experiencia del usuario.

1.6 Oferta del proyecto

1.6.1 Cálculo de la demanda insatisfecha actual

Para evaluar la demanda insatisfecha actual, se estimó la oferta actual de los competidores y se realizó una proyección a cinco años. Se identificaron los establecimientos cercanos a nuestro lugar de operaciones que podrían actuar como competidores directos o indirectos para cada uno de nuestros servicios. Dado que planeamos abrir nuestra primera sede cerca de la Universidad de Lima, se determinó el número de competidores en esa área. En el caso de la “*Tarifa estándar*”, se consideró a Starbucks y Juan Valdez como competencia indirecta, ya que son lugares frecuentados por estudiantes y trabajadores que buscan estudiar o trabajar fuera de casa. Después de identificar los establecimientos más cercanos, se multiplicó su cantidad por el aforo promedio de cada uno y las horas diarias de atención para obtener la oferta diaria en horas. Para calcular la oferta diaria en servicios por día, simplemente se multiplicó el número de locales por el aforo de cada uno. Luego, para obtener una cifra anual, se multiplicaron estos promedios por 365 días para calcular la oferta anual en el año base. Se realizó la proyección empleando las mismas tasas de crecimiento calculadas en la sección anterior. En cuanto a la “*Tarifa premium*”, no se encontró ningún competidor directo o indirecto que ofrezca el conjunto completo de servicios de dicha tarifa. Aunque hay establecimientos con espacios de coworking, ninguno ofrece servicios adicionales como zonas de relajación, masajes o cápsulas individuales para descanso profundo, que sí se incluyen en nuestra tarifa.

Tabla 1.37

Cálculo de la demanda insatisfecha (año base) - “*Tarifa estándar por hora*”

Cálculo de la demanda insatisfecha (año base)	
<i>Demanda año base (2024)</i>	3,582,608
<i>Oferta año base (2024)</i>	2,190,000
<i>Total demanda insatisfecha año actual</i>	1,392,608

Nota. Elaboración propia

Tabla 1.38

Cálculo de la demanda insatisfecha (año base) - “*Tarifa estándar por día*”

Cálculo de la demanda insatisfecha (año base)	
<i>Demanda año base (2024)</i>	3,178,285
<i>Oferta año base (2024)</i>	2,190,000
<i>Total demanda insatisfecha año actual</i>	988,285

Nota. Elaboración propia

Tabla 1.39

Cálculo de la demanda insatisfecha (año base) - “Tarifa premium por hora”

<i>Cálculo de la demanda insatisfecha (año base)</i>	
<i>Demanda año base (2024)</i>	4,111,591
<i>Oferta año base (2024)</i>	1,737,400
<i>Total demanda insatisfecha año actual</i>	2,374,191

Nota. Elaboración propia

Tabla 1.40

Cálculo de la demanda insatisfecha (año base) - “Tarifa premium por día”

<i>Cálculo de la demanda insatisfecha (año base)</i>	
<i>Demanda año base (2024)</i>	1,744,876
<i>Oferta año base (2024)</i>	1,737,400
<i>Total demanda insatisfecha año actual</i>	7,476

Nota. Elaboración propia

1.6.2 Supuestos y proyección de la demanda total insatisfecha

Para realizar la evaluación de escenarios, se determinó el nivel máximo de producción que nuestra empresa puede alcanzar para estimar la participación de mercado potencial. Para la estándar, se calcula que nuestro establecimiento puede acoger a 60 personas entre las 7:00 am y las 10:00 pm.

Con un solo local, la máxima capacidad de producción se calcula multiplicando el número de días al año por la capacidad máxima, el número de horas al día, y dividiendo el resultado por la demanda insatisfecha proyectada. En cuanto a la *Tarifa premium*, es parecido el cálculo solo que el servicio está disponible las 24 horas. En el escenario óptimo, se proyecta un incremento del 0.08% en la participación de mercado y una capacidad de producción del 100%. En el escenario conservador, se estima un aumento del 0.05% y una capacidad de producción del 80%. Por último, en el escenario pesimista, se considera un aumento del 0.03% y una capacidad de producción del 60%. Considerando el ciclo de vida de una startup, el crecimiento inicial de las ventas tiende a ser significativamente más alto en los primeros años, con una disminución gradual en la tasa de crecimiento en etapas posteriores (Bygrave, 2003). Por ello, basándonos en la teoría del ciclo de vida de las empresas emergentes, se consideró que durante el primer año se espera un incremento en la producción aproximadamente cinco veces superior a la tasa proyectada. En el segundo año, este crecimiento se reduce a aproximadamente tres veces más, y en el tercer año, a alrededor de dos veces más. A partir del quinto año, se anticipa que el crecimiento seguirá una tasa establecida en cada escenario específico.

Tabla 1.41*Proyección de la demanda insatisfecha - “Tarifa estándar por hora” - Escenario optimista*

T1	Proyección				
	2025	2026	2027	2028	2029
<i>Demanda proyectada</i>	3,751,664	3,928,696	4,114,082	4,308,217	4,511,512
<i>Oferta proyectada</i>	2,293,341	2,401,559	2,514,883	2,633,555	2,757,826
<i>Demanda insatisfecha proyectada</i>	1,458,322	1,527,137	1,599,199	1,674,662	1,753,686
<i>Participación de mercado del proyecto</i>	16.1075%	16.5075%	16.7475%	16.9075%	16.9875%
<i>Crecimiento anual</i>		2.48%	1.45%	0.96%	0.47%
<i>Total demanda insatisfecha atendida</i>	234,900	252,093	267,827	283,144	297,908
<i>Total demanda insatisfecha no atendida</i>	1,223,422	1,275,044	1,331,373	1,391,518	1,455,777

Nota. Elaboración propia

Tabla 1.42*Proyección de la demanda insatisfecha - “Tarifa estándar por hora” - Escenario conservador*

T1	Proyección				
	2025	2026	2027	2028	2029
<i>Demanda proyectada</i>	3,751,664	3,928,696	4,114,082	4,308,217	4,511,512
<i>Oferta proyectada</i>	2,293,341	2,401,559	2,514,883	2,633,555	2,757,826
<i>Demanda insatisfecha proyectada</i>	1,458,322	1,527,137	1,599,199	1,674,662	1,753,686
<i>Participación de mercado del proyecto</i>	12.89%	13.14%	13.29%	13.39%	13.44%
<i>Crecimiento anual</i>		1.94%	1.14%	0.75%	0.37%
<i>Total demanda insatisfecha atendida</i>	187,920	200,605	212,470	224,171	235,626
<i>Total demanda insatisfecha no atendida</i>	1,270,402	1,326,532	1,386,729	1,450,491	1,518,060

Nota. Elaboración propia

Tabla 1.43*Proyección de la demanda insatisfecha - “Tarifa estándar por hora” - Escenario pesimista*

T1	Proyección				
	2025	2026	2027	2028	2029
<i>Demanda proyectada</i>	3,751,664	3,928,696	4,114,082	4,308,217	4,511,512
<i>Oferta proyectada</i>	2,293,341	2,401,559	2,514,883	2,633,555	2,757,826
<i>Demanda insatisfecha proyectada</i>	1,458,322	1,527,137	1,599,199	1,674,662	1,753,686
<i>Participación de mercado del proyecto</i>	9.67%	9.81%	9.90%	9.97%	9.99%
<i>Crecimiento anual</i>		1.55%	0.92%	0.61%	0.30%
<i>Total demanda insatisfecha atendida</i>	140,940	149,881	158,393	166,872	175,273
<i>Total demanda insatisfecha no atendida</i>	1,317,382	1,377,256	1,440,806	1,507,790	1,578,413

Nota. Elaboración propia

Tabla 1.44*Proyección de la demanda insatisfecha - “Tarifa estándar por día” - Escenario optimista*

T1	Proyección				
	2025	2026	2027	2028	2029
<i>Demanda proyectada</i>	3,328,262	3,485,315	3,649,779	3,822,004	4,002,355
<i>Oferta proyectada</i>	2,293,341	2,401,559	2,514,883	2,633,555	2,757,826
<i>Demanda insatisfecha proyectada</i>	1,034,920	1,083,756	1,134,896	1,188,449	1,244,529
<i>Participación de mercado del proyecto</i>	22.70%	23.10%	23.34%	23.50%	23.58%
<i>Crecimiento anual</i>		1.76%	1.04%	0.69%	0.34%
<i>Total demanda insatisfecha atendida</i>	234,900	250,319	264,855	279,255	293,428
<i>Total demanda insatisfecha no atendida</i>	800,020	833,436	870,041	909,194	951,102

Nota. Elaboración propia

Tabla 1.45

Proyección de la demanda insatisfecha - “Tarifa estándar por día” - Escenario conservador

T2	Proyección				
	2025	2026	2027	2028	2029
<i>Demanda proyectada</i>	3,328,262	3,485,315	3,649,779	3,822,004	4,002,355
<i>Oferta proyectada</i>	2,293,341	2,401,559	2,514,883	2,633,555	2,757,826
<i>Demanda insatisfecha proyectada</i>	1,034,920	1,083,756	1,134,896	1,188,449	1,244,529
<i>Participación de mercado del proyecto</i>	18.15%	18.41%	18.56%	18.66%	18.71%
<i>Crecimiento anual</i>		1.38%	0.81%	0.54%	0.27%
<i>Total demanda insatisfecha atendida</i>	187,920	199,497	210,613	221,740	232,826
<i>Total demanda insatisfecha no atendida</i>	847,000	884,259	924,283	966,709	1,011,704

Nota. Elaboración propia

Tabla 1.46

Proyección de la demanda insatisfecha - “Tarifa estándar por día” - Escenario pesimista

T2	Proyección				
	2025	2026	2027	2028	2029
<i>Demanda proyectada</i>	3,328,262	3,485,315	3,649,779	3,822,004	4,002,355
<i>Oferta proyectada</i>	2,293,341	2,401,559	2,514,883	2,633,555	2,757,826
<i>Demanda insatisfecha proyectada</i>	1,034,920	1,083,756	1,134,896	1,188,449	1,244,529
<i>Participación de mercado del proyecto</i>	13.61%	13.76%	13.85%	13.91%	13.94%
<i>Crecimiento anual</i>		1.10%	0.65%	0.43%	0.22%
<i>Total demanda insatisfecha atendida</i>	140,940	149,216	157,279	165,414	173,592
<i>Total demanda insatisfecha no atendida</i>	893,980	934,540	977,617	1,023,036	1,070,937

Nota. Elaboración propia

Tabla 1.47

Proyección de la demanda insatisfecha - “Tarifa premium por hora” - Escenario optimista

T3	Proyección				
	2025	2026	2027	2028	2029
<i>Demanda proyectada</i>	4,368,008	4,574,125	4,789,967	5,015,995	5,252,689
<i>Oferta proyectada</i>	1,819,384	1,905,237	1,995,140	2,089,287	2,187,875

<i>Demanda insatisfecha proyectada</i>	2,548,624	2,668,888	2,794,827	2,926,708	3,064,813
<i>Participación de mercado del proyecto</i>	60.00%	60.40%	60.64%	60.80%	60.88%
<i>Crecimiento anual</i>		0.67%	0.40%	0.26%	0.13%
<i>Total demanda insatisfecha atendida</i>	1,529,175	1,612,008	1,694,783	1,779,439	1,865,858
<i>Total demanda insatisfecha no atendida</i>	1,019,450	1,056,880	1,100,044	1,147,270	1,198,955

Nota. Elaboración propia

Tabla 1.48

Proyección de la demanda insatisfecha - “Tarifa premium por hora” - Escenario conservador

T3	Proyección				
	2025	2026	2027	2028	2029
<i>Demanda proyectada</i>	4,368,008	4,574,125	4,789,967	5,015,995	5,252,689
<i>Oferta proyectada</i>	1,819,384	1,905,237	1,995,140	2,089,287	2,187,875
<i>Demanda insatisfecha proyectada</i>	2,548,624	2,668,888	2,794,827	2,926,708	3,064,813
<i>Participación de mercado del proyecto</i>	50.00%	50.25%	50.40%	50.50%	50.55%
<i>Crecimiento anual</i>		0.50%	0.30%	0.20%	0.10%
<i>Total demanda insatisfecha atendida</i>	1,274,312	1,341,116	1,408,593	1,477,988	1,549,263
<i>Total demanda insatisfecha no atendida</i>	1,274,312	1,327,772	1,386,234	1,448,721	1,515,550

Nota. Elaboración propia

Tabla 1.49

Proyección de la demanda insatisfecha - “Tarifa premium por hora” - Escenario pesimista

T3	Proyección				
	2025	2026	2027	2028	2029
<i>Demanda proyectada</i>	4,368,008	4,574,125	4,789,967	5,015,995	5,252,689
<i>Oferta proyectada</i>	1,819,384	1,905,237	1,995,140	2,089,287	2,187,875
<i>Demanda insatisfecha proyectada</i>	2,548,624	2,668,888	2,794,827	2,926,708	3,064,813
<i>Participación de mercado del proyecto</i>	40.00%	40.15%	40.24%	40.30%	40.33%
<i>Crecimiento anual</i>		0.38%	0.22%	0.15%	0.07%
<i>Total demanda insatisfecha atendida</i>	1,019,450	1,071,559	1,124,638	1,179,464	1,236,039
<i>Total demanda insatisfecha no atendida</i>	1,529,175	1,597,330	1,670,189	1,747,245	1,828,774

Nota. Elaboración propia

Tabla 1.50

Proyección de la demanda insatisfecha - “Tarifa premium por día” - Escenario optimista

T4	Proyección				
	2025	2026	2027	2028	2029
<i>Demanda proyectada</i>	1,827,213	1,913,435	2,003,726	2,098,277	2,197,290
<i>Oferta proyectada</i>	1,819,384	1,905,237	1,995,140	2,089,287	2,187,875
<i>Demanda insatisfecha proyectada</i>	7,829	8,199	8,586	8,991	9,415
<i>Participación de mercado del proyecto</i>	60.00%	60.40%	60.64%	60.80%	60.88%
<i>Crecimiento anual</i>		0.67%	0.40%	0.26%	0.13%
<i>Total demanda insatisfecha atendida</i>	4,698	4,952	5,206	5,466	5,732
<i>Total demanda insatisfecha no atendida</i>	3,132	3,247	3,379	3,524	3,683

Nota. Elaboración propia

Tabla 1.51*Proyección de la demanda insatisfecha - “Tarifa premium por día” - Escenario conservador*

T4	Proyección				
	2025	2026	2027	2028	2029
Demanda proyectada	1,827,213	1,913,435	2,003,726	2,098,277	2,197,290
Oferta proyectada	1,819,384	1,905,237	1,995,140	2,089,287	2,187,875
Demanda insatisfecha proyectada	7,829	8,199	8,586	8,991	9,415
Participación de mercado del proyecto	50.00%	50.25%	50.40%	50.50%	50.55%
Crecimiento anual		0.50%	0.30%	0.20%	0.10%
Total demanda insatisfecha atendida	3,915	4,120	4,327	4,540	4,759
Total demanda insatisfecha no atendida	3,915	4,079	4,258	4,450	4,656

Nota. Elaboración propia

Tabla 1.52*Proyección de la demanda insatisfecha - “Tarifa premium por día” - Escenario pesimista*

T4	Proyección				
	2025	2026	2027	2028	2029
Demanda proyectada	1,827,213	1,913,435	2,003,726	2,098,277	2,197,290
Oferta proyectada	1,819,384	1,905,237	1,995,140	2,089,287	2,187,875
Demanda insatisfecha proyectada	7,829	8,199	8,586	8,991	9,415
Participación de mercado del proyecto	40.00%	40.15%	40.24%	40.30%	40.33%
Crecimiento anual		0.38%	0.22%	0.15%	0.07%
Total demanda insatisfecha atendida	3,132	3,292	3,455	3,623	3,797
Total demanda insatisfecha no atendida	4,698	4,907	5,131	5,367	5,618

Nota. Elaboración propia

1.7 Análisis de los riesgos del proyecto

El análisis de riesgos del proyecto se llevará a cabo utilizando la clasificación del desglose de riesgos (RBS) propuesta por el Project Management Institute (2017).

Se evaluarán los riesgos técnicos, de gestión y comerciales con el fin de asegurar una planificación estratégica y un monitoreo adecuado de la gestión de riesgos.

Riesgos técnicos:

- *Conectividad a internet:* Interrupción de las sesiones de estudio y trabajo debido a la pérdida de conexión a internet en el establecimiento. La dependencia de un solo proveedor podría afectar la continuidad del servicio y reducir la satisfacción de los clientes.

Estrategia: Mitigar el riesgo de conectividad a internet asegurando un ancho de banda suficiente y contando con planes de internet de más de un proveedor para asegurar la continuidad del servicio en caso alguna de las conexiones falle.

- *Sistema de energía:* Las fallas en el suministro de energía afectan la continuidad del negocio, puesto que se depende de la electricidad para el otorgamiento de muchos de los servicios como la conexión a internet.

Estrategia: Mitigar el riesgo implementando sistemas de energía de respaldo como baterías o generadores para garantizar la continuidad del negocio en caso de cortes de energía.

- *Seguridad y vigilancia:* Los clientes o la empresa pueden experimentar robos de sus pertenencias personales, lo que reduce la confianza de los clientes y daña la reputación de la empresa reduciendo la cantidad de clientes o futuros clientes.

Estrategia: Mitigar el riesgo instalando cámaras de seguridad y un sistema de control de acceso que permita la entrada solo a clientes y personal autorizado para prevenir los posibles robos de pertenencias de los clientes o equipos electrónicos en las instalaciones de BrewScape.

- *Equipos electrónicos:* Fallas en el funcionamiento de las impresoras, escáneres o proyectores afectan negativamente la experiencia de nuestros clientes.

Estrategia: Mitigar el riesgo realizando un mantenimiento continuo de los equipos electrónicos; así como asegurarse de mantener en stock los suministros como papel y tinta para evitar interrupciones en esos servicios.

Riesgos de gestión:

- *Reservas y facturación:* Los errores en la gestión de reservas y facturación pueden impactar negativamente las finanzas del negocio y generar insatisfacción en los clientes.

Estrategia: Explotación de sistemas avanzados de reservas y facturación para ofrecer reservas en línea o facturación automática y mejorar la experiencia de los clientes.

- *Satisfacción del cliente:* La insatisfacción de los clientes con los servicios o ambiente de BrewScape puede conllevar a la pérdida de clientes potenciales por el posible daño a la reputación del negocio.

Estrategia 1: Mejorar el servicio al cliente implementando encuestas de satisfacción de manera constante para identificar áreas de mejora y entender mejor las necesidades de los clientes.

Estrategia 2: Aceptar que es imposible satisfacer a todos los clientes todo el tiempo y manejar las críticas constructivas de manera proactiva.

- *Cultura organizativa:* Se requiere mantener un buen ambiente laboral entre nuestros colaboradores para garantizar la satisfacción de nuestros clientes.

Estrategia: Mejorar el ambiente laboral por medio de la contratación de personal calificado y promoción de la capacitación continua. Asimismo, para una mejor gestión del desempeño de los colaboradores, el implementar encuestas de satisfacción sobre el trato del personal y reconocimientos puede servir como incentivo para que estos brinden un mejor servicio.

Estrategia de crecimiento: La expansión de nuestro negocio a nuevas ubicaciones implica una inversión considerable; además, existe el riesgo de afectar la reputación del negocio en caso la calidad del servicio no sea consistente en todos los locales.

Estrategia 1: Escalar el riesgo a niveles superiores de la organización para obtener asesoría adicional y recursos estratégicos de expertos en la planificación de expansiones.

Estrategia 2: Mejorar la gestión de las estrategias de expansión para encontrar buenos mercados potenciales y asignar los recursos financieros eficientemente para lograr la expansión del negocio sin poner en riesgo la estabilidad financiera de este.

Riesgos comerciales:

- *Dependencia de proveedores:* La dependencia de proveedores clave de servicios de internet, café y snacks expone al negocio a posibles fallas en la cadena de suministros o aumentos de precios.

Estrategia 1: Explotar las relaciones con los proveedores clave para establecer acuerdos claros sobre la calidad y confiabilidad de sus servicios.

Estrategia 2: Mitigar el riesgo mediante la diversificación de proveedores para cada tipo de servicio; es decir, contar con proveedores alternativos como respaldo permite asegurar la continuidad del servicio.

- *Fluctuaciones de la demanda:* La posibilidad de pérdidas de clientes por cambios en las tendencias del mercado, competencia o insatisfacción pueden afectar los ingresos y rentabilidad del negocio.

Estrategia 1: Mejorar la flexibilidad de los horarios permite a BrewScape adaptarse mejor a los nuevos hábitos de los clientes regulares y atraer a nuevos clientes potenciales.

Estrategia 2: Mejorar la calidad de los servicios e implementar nuevos para así asegurar la diversificación del negocio. Por ejemplo, se opta por ofrecer especiales de networking y brindar talleres de mindfulness o yoga para así mantener una base de ingresos más estable.

Riesgos externos:

- *Competencia del mercado:* La presencia en el mercado de otros espacios de coworking (como WeWork) o lugares alternativos como cafeterías para estudiar/trabajar puede conllevar a una reducción en la participación de mercado y generar presión en los precios.

Estrategia 1: Explotar las estrategias de marketing como campañas y programas de fidelización para retener a los clientes y aumentar su lealtad hacia el negocio.

Estrategia 2: Mitigar el riesgo estando al tanto de las tendencias del mercado e implementar estrategias innovadoras que mejoren la experiencia del cliente y permita diferenciar el negocio.

1.8 Estrategia del proyecto

1.8.1 Análisis FODA y FODA CRUZADO

1.8.1.1 Análisis FODA

Como medida estratégica para organizar la perspectiva empresarial, se tiene al FODA. Ponce Talancón (2006) explica que esta metodología consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas.

Fortalezas:

- *Innovación en espacios de trabajo y estudios:* BrewScape ofrece un enfoque innovador en los espacios de coworking y trabajo remoto para el sector laboral, y a su vez para los

estudios de los universitarios, proporcionando un ambiente único y estimulante para trabajar y estudiar.

- *Variedad de espacios:* La diversidad de áreas disponibles, desde espacios individuales para mejorar la concentración, hasta salas grupales que permitan generar comodidad para realizar un buen trabajo en equipo. Y si el objetivo no es ni estudiar ni trabajar sino relajarse, se cuenta con espacios de recreación y zonas de descanso para el público. Por lo tanto, el servicio brinda espacios distintos para satisfacer las necesidades de diferentes tipos de usuarios.
- *Servicios adicionales:* Además de los espacios de trabajo, BrewScape ofrece servicios adicionales como zonas de recreación y descanso, snacks ilimitados, acceso a Wi-Fi de fibra óptica, entre otros, lo que mejora la experiencia del cliente y generar un valor agregado a la oferta que se puede ofrecer en el mercado.
- *Tarifas flexibles:* La estructura de tarifas flexibles permite a los clientes elegir opciones que se adapten a sus necesidades y presupuesto, lo que aumenta la accesibilidad y la atracción para una variedad de usuarios.
- *Experiencia de marca:* La promoción de una experiencia única donde no solo el estudio y el trabajo es parte integral del servicio, sino también el bienestar del consumidor, lo que puede diferenciar a BrewScape de la competencia y generar una conexión emocional con los clientes.

Oportunidades:

- *Potencial mercado:* BrewScape tiene la oportunidad de entrar a un mercado donde existen pocos servicios parecidos que ofrezcan el mismo ambiente. La diferenciación podría ir de la mano de los servicios adicionales y las preferencias del consumidor. Esto podría establecer una competencia significativa al ofrecer una propuesta de valor única y atractiva para el público y generar un sector económico en crecimiento que apoye a las personas que necesiten un local con características que le permitan realizar adecuadamente sus actividades.

- *Tendencia hacia lo remoto:* La tendencia hacia el trabajo y a la educación por remoto ha aumentado la demanda de espacios de trabajo y coworking, ya que más personas buscan alternativas para realizar sus actividades con comodidad.
- *Diversificación de servicios:* Existe la oportunidad de diversificar aún más los servicios ofrecidos, como agregar eventos, programas de desarrollo profesional o servicios educativos, etc., que busquen para satisfacer otras necesidades cambiantes de los clientes.
- *Alianzas estratégicas:* Establecer alianzas con empresas locales, universidades o instituciones educativas puede ampliar la base de clientes potenciales y aumentar la visibilidad de BrewScape en la comunidad, además de generar comunicación con proveedores de calidad que permitan mantener nuestro ambiente y nuestros suministros en el nivel óptimo.

Debilidades:

- *Futura competencia:* Así como una oportunidad es el potencial crecimiento de un mercado para el servicio que ofrecemos, también podría ser una debilidad la futura competencia que la empresa podría tener en base a generar locales y ambientes de estudio y trabajo como el nuestro en distintas zonas del país. Es por eso que BrewScape debe diferenciarse de manera efectiva para destacar en un mercado que en algún momento del futuro puede llegar a estar saturado.
- *Localización:* La ubicación de BrewScape puede afectar su accesibilidad y atractivo para ciertos segmentos de mercado. En su mayoría, el problema podría surgir en encontrar un punto medio entre distintas universidades y zonas donde se encuentran locales corporativos, por lo que es importante elegir ubicaciones estratégicas que sean convenientes para atender la demanda de los clientes potenciales.
- *Precio alto respecto al servicio:* BrewScape a parte de ofrecer un ambiente espacioso y cómodo, tiene en cuenta otros servicios adicionales que elevan los costos del proyecto, por lo que estos se ven reflejados en el precio de las tarifas ofrecidas. En el caso de que los clientes perciban que los precios no son asequibles o no se corresponden con el valor percibido, podrían optar por alternativas que ofrezcan un entorno de trabajo y estudio tranquilo y cómodo, pero a un costo más bajo.

Amenazas:

- *Evolución tecnológica:* Los avances tecnológicos de hoy en día, han generado muchos avances en el desarrollo de un mayor y eficiente trabajo remoto y colaboración virtual entre estudiantes, lo que podría reducir la necesidad de espacios físicos de coworking en el futuro.
- *Regulaciones, normativas e infraestructura:* Cambios en las regulaciones laborales o en las políticas de trabajo remoto o en la reglamentación de las universidades respecto al dictado de clase o estudio, puede afectar a la demanda por parte del público objetivo a nuestro local. Por otro lado, un aumento en el espacio laboral y universitario o una mejora en la infraestructura educativa superior y laboral también puede afectar a la demanda de los consumidores.
- *Reputación y experiencia del cliente:* Una mala experiencia del cliente puede generar que la insatisfacción de este se manifieste través de comentarios desfavorables en plataformas de reseñas en línea, redes sociales u otros medios, lo cual podría potencialmente desalentar a otros clientes potenciales, generando una mala percepción para el futuro y potencial público que puede de hacer uso de los servicios proporcionados por BrewScape.

1.8.1.2 Análisis FODA CRUZADO

Estrategia FO (Fortalezas vs. Oportunidades):

Fortaleza: Innovación en espacios de trabajo y estudios

Oportunidad: Potencial mercado

- La innovación en espacios de trabajo y estudio de BrewScape se alinea perfectamente con la oportunidad de entrar a una posible competencia con pocos agentes similares. Es una propuesta de valor que permite diferenciarlo en un potencial mercado y así lograr establecer una sólida posición en el país.

Fortaleza: Variedad de espacios

Oportunidad: Tendencia hacia lo remoto

- La diversidad de áreas ofrecidas por BrewScape se alinea con la creciente demanda de espacios de trabajo y educación remota debido a la tendencia hacia lo remoto.

BrewScape tiene la oportunidad de capitalizar esta tendencia ofreciendo espacios versátiles que se adapten a las necesidades cambiantes de los usuarios, así como sus preferencias respecto al ambiente.

Estrategia FA (Fortalezas vs. Amenazas):

Fortaleza: Experiencia de Marca

Amenaza: Reputación y experiencia del cliente

- La promoción de una experiencia única puede diferenciar a BrewScape de la competencia, pero una mala experiencia o el disgusto de alguno de los clientes podría dañar la reputación de la marca. Es crucial para BrewScape mantener altos estándares de calidad en todas las interacciones con los clientes para poder mitigar esta amenaza.

Estrategia DO (Debilidades vs. Oportunidades):

Debilidad: Futura competencia

Oportunidad: Alianzas estratégicas

- La futura competencia podría llegar a ser una debilidad en el futuro, pero BrewScape tiene la oportunidad de establecer alianzas estratégicas con empresas locales, universidades o instituciones educativas para ampliar su base de clientes y aumentar su visibilidad en toda la comunidad, lo que podría reducir los efectos de este problema.

Estrategia DA (Debilidades vs. Amenazas):

Debilidad: Localización

Amenaza: Evolución tecnológica

- La localización de BrewScape puede afectar su accesibilidad y atractivo para ciertos segmentos de mercado. Esta debilidad podría agravarse por los avances en la tecnología que reducen la necesidad de espacios físicos de coworking. BrewScape debe considerar cómo adaptarse a estos cambios tecnológicos para mitigar los posibles efectos negativos en su ubicación.

Debilidad: Precio alto respecto al servicio

Amenaza: Regulaciones, normativas e infraestructura

- El precio relativamente alto de BrewScape podría ser una debilidad si los clientes perciben que no se corresponde con el valor ofrecido. Esta debilidad podría ser agravada

por cambios en las regulaciones o infraestructura que afecten la demanda del público objetivo de BrewScape. La empresa debe estar atenta a estos factores externos para ajustar su estrategia de precios y mitigar riesgos.

1.8.2 Política de fijación de precios

Basándonos en los resultados obtenidos de nuestra encuesta, hemos determinado fijar los precios de las cuatro tarifas ofrecidas por nuestro servicio de acuerdo a la siguiente estructura.

Para la *“Tarifa estándar por hora”*, hemos establecido un precio de s/15. Esta determinación se fundamenta en la alta demanda proyectada por nuestro público, reflejada en el 52% de los encuestados que indicaron preferir este rango de precios.

En cuanto a la *“Tarifa estándar por un día”*, hemos asignado un precio de s/45. Esta decisión se deriva del hecho de que el 45% del total de la muestra manifestó estar dispuesto a abonar dicho monto por este servicio.

Por otra parte, para la *“Tarifa premium por hora”*, hemos definido un precio de s/25. Este valor responde al favoritismo expresado por el 44% de la muestra hacia esta categoría de tarifas.

Finalmente, para la *“Tarifa premium por un día”*, hemos determinado un precio de s/60. Esta elección se basa en el respaldo de la mayoría de la muestra, con un 56% indicando su predisposición a pagar dicho monto por acceder a este nivel de servicio.

Consideramos que los precios establecidos son en su mayoría accesibles para nuestra población objetivo, la cual mayormente reside en las zonas 6 y 7. Es importante señalar que estos precios no solo incluyen el acceso a nuestras instalaciones, sino también el derecho de uso de diversos servicios complementarios que estamos seguros captará la atención y satisfacción de nuestro público objetivo.

1.8.3 Negociación con los proveedores

Para los activos de capital que se necesitan en cantidad como muebles, pizarras, proyectores, impresoras, computadores, etc., se buscará proveedores para adquirirlos al por mayor. Esto nos permitirá adquirir en cantidad y a un menor costo.

Para otros bienes y servicios de tecnología que no se necesitan en cantidad, se indaga en encontrar los mejores en el sentido calidad-precio-duración, para que estos puedan ser usados por mucho tiempo.

Para el servicio de internet, se evaluará un plan que incluya servicio de Wi-Fi e internet de fibra óptica respecto a las distintas empresas que operan en el país.

Para el servicio alimentario, se negocia con distintas distribuidoras o marcas exclusivas que generarán beneficios para ellos, al promocionar sus productos, y para BrewScape al obtener estos productos en cantidad y a un precio que sea negociable en base a cómo se pueda promover su venta.

Finalmente, en lo que respecta al mantenimiento de los bienes, se tiene pensado tener el contacto de desarrolladores de tecnología, servicios de limpieza y remodelación para los inmuebles y mecanismos especializados en los servicios básicos de la compañía (luz, agua, etc.).

1.8.4 Negociación con los clientes

Uno de los principales objetivos delineados por BrewSpace consiste en consolidarse como líder en un mercado potencial generado en torno a nuestro negocio. En consecuencia, para estimular y acelerar la demanda de nuestros servicios, resulta necesario implementar una estrategia integral de marketing y promoción dirigida a nuestro público. Esta estrategia no solo debe contemplar la utilización de medios físicos como banners y material publicitario, sino que también enfatizar la importancia de aprovechar el alcance de las redes sociales, tales como Instagram y TikTok dada su relevancia en el consumo contemporáneo.

La propuesta de promoción se centra en resaltar las características distintivas del establecimiento y su ambiente, con el propósito de brindar al público una visión clara de cómo el espacio se alinea con sus preferencias y necesidades. Asimismo, las redes sociales se convierten en una herramienta fundamental para recopilar observaciones y comentarios, lo que permitirá realizar ajustes continuos y ofrecer un servicio de calidad que responda a las expectativas de la audiencia, por lo tanto, se considera implementar una página web donde se brindará información respecto al local, así como un sistema de atención al cliente.

1.8.5 Promoción y propaganda

Como se comentó anteriormente, para llegar al cliente, la promoción y la propaganda pueden desempeñar roles clave en la construcción de una imagen sólida y la generación de interés para el público objetivo.

En cuanto a la promoción, BrewSpace puede implementar estrategias que se alineen con el servicio como eventos temáticos, organización de concursos o sorteos en redes sociales, y la oferta de paquetes promocionales para grupos de estudiantes o eventos corporativos. Estas acciones están diseñadas para estimular la participación y aumentar la visibilidad de la marca entre los clientes potenciales.

Por otro lado, la propaganda puede ser utilizada por BrewSpace para comunicar su propuesta de valor único y su compromiso con la calidad y la satisfacción del cliente.

Anteriormente, se enfatizó en el uso de las redes sociales como un medio que podría llegar a una gran cantidad de personas. Por ello, para expandir la marca, se pueden llevar a cabo campañas publicitarias que resalten los aspectos distintivos de BrewSpace, como su ambiente acogedor, la variedad de actividades y servicios ofrecidos, así como su enfoque en la comunidad y la experiencia del cliente, a través de diversos contenidos visuales, como videos e imágenes. Además, la propaganda puede ser empleada para promover valores como la inclusión, la diversidad y el respeto, creando así una conexión en base a la cultura con el pueblo peruano.

1.8.6 Canales de distribución

El canal de distribución seleccionado para el proyecto de inversión se centrará en ofrecer servicios de uso de espacios de estudio y otros servicios adicionales, con un enfoque especial en atender las necesidades del público ubicado en las zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana. En los subcapítulos anteriores ya se ha diseñado un plan detallado que abarca métodos de atracción de clientes y promoción de los servicios, los cuales se alinean con las tendencias actuales del público, por lo tanto, se priorizan métodos de distribución de propaganda poco costosos para maximizar la eficiencia en la inversión.

El primer local estará estratégicamente ubicado en la zona 7 en un nexo cercano a la zona 6. Además, para acceder a los servicios, BrewScape permite a los clientes potenciales realizar sus reservaciones mediante tres opciones: vía llamada telefónica, a través de la página web o directamente en el local, en el área de recepción. La implementación de tres métodos de reservación tiene como objetivo mejorar la eficiencia en la organización de las reservaciones para

cada zona específica. Es importante destacar que, una vez realizada la reservación, el cliente deberá abonar el monto correspondiente en la recepción del local, si la reservación se hizo de manera telefónica o presencial. En el caso de las reservaciones vía web, los clientes tendrán la opción de pagar mediante tarjeta de crédito o débito, y posteriormente recibirán un ticket de confirmación que deberán presentar en la recepción al momento de llegar al local.

En caso de que algún cubículo o área se encuentren llenos, los clientes aún tendrán derecho a acceder a los demás servicios ofrecidos por BrewScape, según la tarifa que hayan pagado.

Este enfoque meticuloso permitirá satisfacer las demandas de un mercado específico y diferenciarse de la competencia al ofrecer una propuesta de valor única y adaptada a las necesidades de los clientes. Además, el método eficiente de organización para la distribución de cada ambiente del local asegurará una experiencia óptima para los usuarios.

1.9 Conclusiones sobre la viabilidad comercial

Con base en un estudio realizado por el Instituto San Ignacio de Loyola (ISIL, 2020) posterior a la pandemia de la COVID-19, el cual encuestó a 250 empresas de considerable relevancia en el país, se observó que el 89% de estas ya implementa modalidades de trabajo remoto. Asimismo, el Instituto Peruano de Economía (IPE, 2023) reportó un incremento significativo en la matrícula de universidades privadas, pasando de 233 mil en 2004 a 1 millón en 2019. Estas tendencias sugieren una creciente necesidad de espacios para el estudio y la realización de compromisos educativos por parte de los jóvenes estudiantes, así como para el trabajo remoto de los profesionales, quienes demandan entornos tranquilos y eficientes.

Bajo este contexto, surge BrewScape como respuesta a estas tendencias. Tras una exhaustiva investigación y detallada presentación en este primer capítulo, se evidencia que el proyecto destaca por su sólida viabilidad comercial en el mercado de espacios de coworking y áreas de estudio en Lima Metropolitana. Con una demanda en constante aumento y una segmentación clara hacia jóvenes estudiantes y profesionales de niveles socioeconómicos A y B, BrewScape se posiciona estratégicamente para atraer a su público objetivo.

Además, la diferenciación efectiva frente a la competencia, una estrategia de precios competitivos fundamentada en un estudio basado en encuestas representativas de la población objetivo y un enfoque centrado en la experiencia del cliente, ofreciendo comodidades y servicios

que satisfacen sus necesidades, constituyen los pilares que también sustentan la viabilidad comercial de BrewScape.

Finalmente, la propuesta de valor del proyecto radica en proporcionar un ambiente acogedor y funcional, donde la productividad se fusiona con la comodidad, contribuyendo al desarrollo personal y profesional de sus clientes. Con un enfoque especial en la innovación en espacios de trabajo y estudio, una amplia gama de servicios adicionales orientados al bienestar y la salud del público, así como una experiencia integral para los usuarios, BrewScape se vislumbra como un referente en su potencial mercado en Lima, con perspectivas de expansión a otras regiones del Perú en el futuro.

CAPÍTULO II: ESTUDIO TÉCNICO

2.1 Proceso de producción

2.1.1 Balance de equipos y elección de tecnología para el proceso del servicio

Para brindar el mejor servicio en BrewScape, es esencial comprar y organizar el equipamiento necesario para cada sección. Para ello, el equipamiento se ha dividido en tres categorías principales según las áreas de servicio: muebles, dispositivos tecnológicos y otros elementos. Posteriormente, se ha establecido el equipamiento necesario para otras zonas del potencial local, como la recepción y los servicios higiénicos. Además, se ha analizado qué mueblerías son necesarias para brindar eficientemente los servicios adicionales que se incluyen en las Tarifas premium.

Tabla 2.1

Inmueble, maquinaria y equipo: Área de estudio

Ambiente	Bien	Marca	Proveedor	Precio Real (S/)	Precio sin IGV (S/)	Cantidad	Costo total
Área de estudio	Mesas grupales	VIVA HOME	Promart	130.00	110.17	4.00	440.68
	Mesas para salas de conferencia	EstiloOficina	EstiloOficina	660.00	559.32	1.00	559.32
	Sofá grupal	SM	Oeschle	329.00	278.81	2.00	557.63
	Sillas	VIVA HOME	Promart	100.00	84.75	37.00	3,135.59
	Tabla de melamina con canto	Generico	Promart	43.00	36.44	6.00	218.64
	Pack tornillos	Genérico	Promart	3.50	2.97	2.00	5.93
	Soporte escuadra	Genérico	Promart	6.30	5.34	12.00	64.07
	Sofás grupales	Cimmsa	Cimmsa	360.00	305.08	2.00	610.17
	Impresora	HP	Promart	570.00	483.05	2.00	966.10
	Ticketera térmica	Xprinter	JPSYSTEMS	100.00	84.75	2.00	169.49
	Cámara fija	Hikvision	Sodimac	80.00	67.80	1.00	67.80
	Lockers	MALETEK	Promart	326.25	276.48	1.00	276.48
							7,071.91

Nota. Elaboración propia.

Tabla 2.2

Inmueble, maquinaria y equipo: Área de descanso

Ambiente	Bien	Marca	Proveedor	Precio Real (S/)	Precio sin IGV (S/)	Cantidad	Costo total
Área de descanso	Colchón	Paraíso	Falabella	140.00	118.64	10.00	1,186.44
	Lockers	MALETEK	Promart	326.25	276.48	1.00	276.48
	Frazadas	Genérico	Tiendas La grande	17.00	14.41	8.00	115.25
	Detector de humos	Tuya	Promart	60.00	50.85	1.00	50.85
	Cámara fija	Hikvision	Sodimac	80.00	67.80	1.00	67.80
							1,696.82

Nota. Elaboración propia.

Tabla 2.3

Inmueble, maquinaria y equipo: Área de recreación y relajación

Ambiente	Bien	Marca	Proveedor	Precio Real (S/)	Precio sin IGV (S/)	Cantidad	Costo total
Área de recreación y relajación	Puf	Orange	Promart	20.00	16.95	15.00	254.24
	Mesas grupales	VIVA HOME	Promart	130.00	110.17	5.00	550.85
	Juego: Baraja de cartas	Genérico	Falabella	5.00	4.24	1.00	4.24
	Juego: Set de ajedrez, damas y ludo	Genérico	Falabella	18.00	15.25	2.00	30.51
	Mesa de fulbito	Genérico	Ultimate Fitness Perú	370.00	313.56	1.00	313.56
	Mueble carrito lineal	Genérico	EnKasa	60.00	50.85	1.00	50.85
	Cojín	Kaz Home	Promart	20.00	16.95	25.00	423.73
	Juego: Combate Naval	Funville	Falabella	18.00	15.25	1.00	15.25
	Juego: Jenga	Genérico	Falabella	19.00	16.10	1.00	16.10
	Televisor led	BGH	Falabella	460.00	389.83	1.00	389.83
	Sillón masajeador	Mica	Falabella	800.00	677.97	3.00	2,033.90
	Cámara fija	Buypal	Sodimac	100.00	84.75	1.00	84.75
							4,167.80

Nota. Elaboración propia.

Tabla 2.4

Inmueble, maquinaria y equipo: Recepción

Ambiente	Bien	Marca	Proveedor	Precio Real (S/)	Precio sin IGV (S/)	Cantidad	Costo total
Recepción	Computadoras	HP	Hiraoka	1,700.00	1,440.68	1.00	1,440.68
	Engrapador	Layconsa	Metro	4.40	3.73	1.00	3.73
	Perforador	Artesco	Metro	7.30	6.19	1.00	6.19
	Cámara fija	Hikvision	Sodimac	80.00	67.80	1.00	67.80
	Sofá grupal	SM	Oeschle	329.00	278.81	2.00	557.63
	Escritorio de la zona de recepción	Muebles Crisostomo	Muebles Crisostomo	780.00	661.02	1.00	661.02
	Silla de oficina	Viva Home	Promart	100.00	84.75	2.00	169.49
	Impresora	HP	Promart	570.00	483.05	1.00	483.05
	Papelera	Orange	Plaza vea	15.60	13.22	1.00	13.22
	Ticketera térmica	Xprinter	JPSYSTEMS	100.00	84.75	1.00	84.75
	Calculadora	Casio	Tailoy	12.00	10.17	1.00	10.17
	Cámara externa	Ezviz	Sodimac	120.00	101.69	1.00	101.69
							3,599.41

Nota. Elaboración propia.

Tabla 2.5

Inmueble, maquinaria y equipo: Servicios higiénicos y limpieza

Ambiente	Bien	Marca	Proveedor	Precio Real (S/)	Precio sin IGV (S/)	Cantidad	Costo total
Servicios higiénicos y limpieza	Aspiradora	Deerma	Sodimac	100.00	84.75	1.00	84.75
	Dispensador de jabón líquido	Titiz	Promart	17.00	14.41	2.00	28.81
							113.56

Nota. Elaboración propia.

Tabla 2.6

Inmueble, maquinaria y equipo: Servicios adicionales

Ambiente	Bien	Marca	Proveedor	Precio Real (S/)	Precio sin IGV (S/)	Cantidad	Costo total
Servicios adicionales	Cafeteras	Oster	Falabella	600.00	508.47	2.00	1,016.95
	Mueble de madera	Madesa	Sodimac	50.00	42.37	2.00	84.75
							1,101.69

Nota. Elaboración propia.

2.1.2 Descripción del proceso del servicio

Se ha creado un protocolo persuasivo para brindar el servicio ofrecido por BrewScape al público. El objetivo es establecer una rutina efectiva para organizar las áreas y espacios del local, así como para administrar los pagos, las reservas y la limpieza del lugar. Este protocolo asegura que cada área esté organizada de manera óptima para maximizar la comodidad y la satisfacción de los clientes, y facilita el proceso de pago y reserva. Además, se ha implementado un sistema de limpieza riguroso para garantizar que todas las instalaciones cumplan con altos estándares de higiene. Para esto se han especificado 5 etapas:

- *Apertura del local:* Antes de que comiencen las actividades, es esencial asegurarse de que el espacio esté preparado para recibir a los clientes. Primero, se debe verificar que todos los dispositivos estén encendidos y funcionando correctamente. Además, se debe llevar a cabo una limpieza rápida de los espacios comunes para garantizar que todo esté limpio.
- *Protocolo de inicio de actividades:* Cuando se abre el local, se debe seguir un proceso organizado para habilitar y reservar áreas de acuerdo con las tarifas pagadas por teléfono, a través de la página web o presencial. Este proceso garantiza que todas las reservas estén registradas en el sistema correctamente. Al mismo tiempo, debe estar preparado para recibir a los clientes.
- *Actividades durante el servicio:* El espacio debe estar operativo y seguro durante el horario de servicio. Para lograrlo, es necesario mantener una supervisión constante de las áreas del establecimiento y las cámaras de seguridad, así como garantizar la seguridad de los usuarios. Además, es importante verificar con frecuencia que todos los equipos y dispositivos funcionen correctamente.
- *Protocolo de cierre de actividades:* Se debe preparar el espacio para el cierre al final del horario laboral. En este punto, es importante asegurarse de que todos los insumos estén preparados para el día siguiente. Luego, se debe limpiar completamente el espacio para asegurarse de que todo esté en condiciones ideales para cerrar.
- *Cierre del local:* Finalmente, después de verificar que todo esté en orden mediante un listado de tareas realizadas y observaciones, se procede al cierre del establecimiento, asegurándose de que todas las puertas y ventanas estén cerradas y activando el sistema

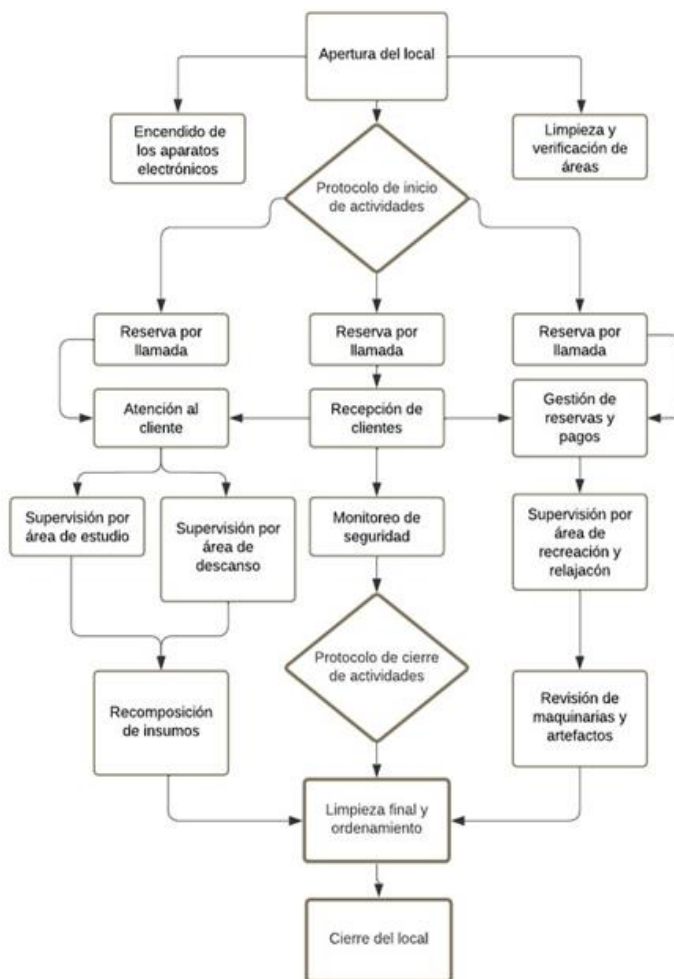
de seguridad. La persona encargada a quedarse en el local para verificar a las personas que se queden en las áreas de descanso, debe de tener la llave del local ante cualquier eventualidad.

2.1.2.1 Diagrama de operaciones del proceso (DOP) Y Diagrama de análisis del proceso (DAP)

Un Diagrama de operaciones del proceso (DOP) y un Diagrama de análisis del proceso (DAP) son dos métodos para obtener una mejor comprensión de cómo funciona el proceso al brindar el servicio proporcionado por BrewScape.

Figura 2.1

Diagrama de operaciones del proceso (DOP)



Nota. Elaboración propia de un DOP adecuado al proceso del servicio de BrewScape.

Al diagnosticar el proceso de producción de un bien o el desarrollo de un servicio, ambos procesos son eficientes, además sirven como un estándar para poder reflexionar sobre los riesgos implícitos en los procesos y buscar mejoras en las condiciones de los trabajadores (Riera & Aranguren Herrera, 2016; Martínez et al., 2018).

Figura 2.2

Diagrama analítico del proceso (DAP)

Diagrama Num: 1		Resumen diario								
Servicio: Brewscape		Operación								
Actividad: Servicio de áreas para estudiantes y trabajadores remotos Método: Actual/Propuesto		Transporte								
		Inspección								
Lugar: Local comercial - Surco		Espera								
Compuesto por: César Williamzon, Nicole Vadillo, Esaú Miranda, Liseth Palomino		Almacenamiento								
Descripción		Cantidad	Tiempo	Distancia	Símbolo					Observaciones
										
1	Apertura del local y verificación de instalaciones	1	20 minutos							Incluye apertura de puertas y guardado de llaves
2	Encendido de los aparatos electrónicos	1	10 minutos							
3	Limpieza de las áreas comunes	2	30 minutos							Minimizar el uso de la aspiradora
4	Organización de espacios	1	10 minutos							Observación de las disponibilidades y las reservas online
5	Recepción de clientes	1	15 horas							
6	Supervisión del área de descanso	1	2 hora							
7	Supervisión del área de recreación y relajación	1	4 horas							
8	Supervisión del área de estudio	1	2 horas							
9	Atención al cliente	1	8 horas							Servicio continuo
10	Gestión de reservas y pagos	1	15 horas							Poner la fecha del día para tener en cuenta las reservas
11	Monitoreo de seguridad	1	5 minutos							Tener en consideración las grabaciones de los sistemas
12	Reposición de insumos	1	15 minutos							
13	Revisión de máquinas y artefactos electrónicos	1	15 minutos							Revisar que se no presenten fallas
14	Limpieza final y ordenamiento	2	30 minutos							Botar los residuos sólidos
15	Cierre del local	1	15 minutos							Tener en cuenta la hora de salida
Total			49 horas		7	6	0	1	1	

2.1.2.2 Cálculo de las áreas requeridas para el proceso del servicio (Método de Guerchet)

Una técnica adecuada que tenga en cuenta los espacios de un bien u otro es una forma de estimar el área necesaria para implementar nuestro servicio. Para calcular el área de polígonos irregulares, se puede utilizar el método de Guerchet, también conocido como el método del paralelogramo. Al dividir un polígono en paralelogramos más fáciles de manejar, este método es especialmente útil para simplificar el cálculo de áreas complejas (Larson & Edwards, 2013; Thomas & Finney, 2007). Según Larson y Edwards (2013), los parámetros de esta metodología incluyen la altura, la anchura y la longitud del bien necesario. Esto permite medir una variedad de superficies, incluidas las superficies gravitacionales, de evolución y estáticas. Estas consideraciones son cruciales para maximizar la circulación del personal y la utilidad del espacio.

Para este análisis, también se ha realizado las mediciones por áreas, asumiendo que al menos un trabajador estará movilizándose en alguna de esas áreas, menos en el área de recepción. Dentro del análisis no se ha tomado en consideración los baños, pues en el local que se ha hallado mediante este método, estos ya están contruidos, ocupando pocos metros cuadrados. A continuación, son presentados los elementos en base a sus características en metros.

Tabla 2.7

Área estimada del área de estudio - Estáticos

Ambiente	Elemento	Cantidad	N	Largo	Ancho	Altura
Área de estudio (Elementos estáticos)	Mesas grupales	4	4	1.8	0.9	0.71
	Mesa para salas de conferencia	1	4	2.5	1	0.75
	Mesas en forma de barras plegables a la pared	2	1	3.5	0.4	0.71
	Sofás grupales	2	1	3	1.5	0.76
	Sillas	37	1	0.41	0.49	0.88
	Impresora	2	1	0.36	0.43	0.16
	Lockers	1	1	0.38	1	1.8
	Cámara	1	1	0.1	0.1	0.1
						0.73

Nota. Elaboración propia

Tabla 2.8

Área estimada del área de estudio - Móviles

Ambiente	Elemento	Cantidad	N	Largo	Ancho	Altura
Área de estudio (Elementos móviles)	Trabajador	1				1.6

Nota. Elaboración propia

Tabla 2.9

Factor K del área de estudio

Factor K	
k	1.094391

Nota. Elaboración propia

Tabla 2.10

Área estimada del área de descanso - Estáticos

Ambiente	Elemento	Cantidad	N	Largo	Ancho	Altura
Área de descanso (Elementos estáticos)	Colchón	10	1	1.85	0.85	0.16
	Lockers	1	1	0.38	1	1.8
	Detector de humos	1	1	0.85	0.85	0.5
	Cámara fija	1	1	0.1	0.1	0.08
						0.63

Nota. Elaboración propia

Tabla 2.11

Área estimada del área de descanso - Móviles

Ambiente	Elemento	Cantidad	N	Largo	Ancho	Altura
Área de descanso (Elementos móviles)	Trabajador	1				1.6

Nota. Elaboración propia

Tabla 2.12

Factor K del área de descanso

Factor K	
k	1.263623

Nota. Elaboración propia

Tabla 2.13*Área estimada del área de recreación y relajación - Estáticos*

Ambiente	Elemento	Cantidad	N	Largo	Ancho	Altura
Área de recreación y relajación (Elementos estáticos)	Mesas grupales	5	4	0.8	0.4	0.4
	Mesa de fulbito	1	4	1.23	1.25	0.8
	Cojines	25	1	0.3	0.3	0.1
	Cámara fija	1	1	0.1	0.1	0.08
	Televisor led	1	1	0.11	0.78	0.49
	Sillón masajeador	3	1	0.94	0.94	1.07
						2.94

Nota. Elaboración propia**Tabla 2.14***Área estimada del área de recreación y relajación - Móviles*

Ambiente	Elemento	Cantidad	N	Largo	Ancho	Altura
Área de recreación y relajación (Elementos móviles)	Trabajador					1.6
	Mueble carrito lineal	1	2	0.23	0.39	0.9
	Puf	15	4	0.38	0.38	0.39
						2.89

Nota. Elaboración propia**Tabla 2.15***Factor K del área de recreación y relajación*

Factor K	
k	0.491497

Nota. Elaboración propia**Tabla 2.16***Área estimada de la recepción - Estáticos*

Ambiente	Elemento	Cantidad	N	Largo	Ancho	Altura
Recepción (Elementos estáticos)	Computadoras	1	1	0.21	0.21	0.38
	Cámara fija	1	1	0.1	0.1	0.08
	Escritorio de la zona de recepción	1	4	1.2	0.6	1
	Ticketera térmica	1	4	0.13	0.15	0.20
	Silla de oficina	2	1	0.41	0.49	0.88
	Cafeteras	2	1	0.34	0.34	0.46

Mueble de madera	2	3	0.33	0.6	0.66
Sillón de recepción	1	3	0.92	1.67	0.72
					4.39

Nota. Elaboración propia

Tabla 2.17

Área estimada de la recepción - Móviles

Ambiente	Elemento	Cantidad	N	Largo	Ancho	Altura
Recepción (Elementos móviles)	Trabajador	2				1.6

Nota. Elaboración propia

Tabla 2.18

Factor K de la recepción

Factor K	
k	0.182619

Nota. Elaboración propia

Tabla 2.19

Área de planta total del área de estudio

	Elemento	Ss (m2)	Sg (m2)	Se	Sto	St1
	Mesas grupales	1.62	6.48	8.86	16.96	67.86
	Mesa para salas de conferencia	2.50	10.00	13.68	26.18	26.18
	Mesas en forma de barras plegables a la pared	1.40	1.40	3.06	5.86	11.73
Elementos estáticos	Sofás grupales	4.50	4.50	9.85	18.85	37.70
	Sillas	0.20	0.20	0.44	0.84	31.14
	Impresora	0.16	0.16	0.34	0.65	1.30
	Lockers	0.38	0.38	0.83	1.59	1.59
	Cámara	0.01	0.01	0.02	0.04	0.04
						177.54

Nota. Elaboración propia

Tabla 2.20

Área de planta total del área de descanso

	Elemento	Ss (m2)	Sg (m2)	Se	Sto	St1
Elementos estáticos	Colchón	1.57	1.57	3.97	7.12	71.19
	Lockers	0.38	0.38	0.96	1.72	1.72
	Detector de humos	0.72	0.72	1.83	3.27	3.27
	Cámara fija	0.01	0.01	0.03	0.05	0.05
76.23						

Nota. Elaboración propia

Tabla 2.21

Área de planta total del área de recreación y relajación

	Elemento	Ss (m2)	Sg (m2)	Se	Sto	St1
Elementos estáticos y móviles	Mesas grupales	0.32	1.28	0.79	2.39	11.93
	Mesa de fulbito	1.54	6.15	3.78	11.47	11.47
	Cojines	0.09	0.09	0.09	0.27	6.71
	Cámara fija	0.01	0.01	0.01	0.03	0.03
	Televisor led	0.09	0.09	0.08	0.26	0.26
	Sillón masajeador	0.87	0.87	0.86	2.61	7.82
	Mueble carrito lineal	0.09	0.18	0.13	0.40	0.40
	Puf	0.14	0.56	0.35	1.05	15.73
54.35						

Nota. Elaboración propia

Tabla 2.22

Área de planta total de la recepción

	Elemento	Ss (m2)	Sg (m2)	Se	Sto	St1
Elementos estáticos	Computadoras	0.04	0.04	0.02	0.10	0.10
	Cámara fija	0.01	0.01	0.00	0.02	0.02
	Escritorio de la zona de recepción	0.72	2.88	0.66	4.26	4.26
	Ticketera térmica	0.02	0.07	0.02	0.11	0.11
	Silla de oficina	0.20	0.20	0.07	0.48	0.95
	Cafeteras	0.12	0.12	0.04	0.27	0.55
	Mueble de madera	0.20	0.59	0.14	0.94	1.87
	Sillón de recepción	1.54	4.61	1.12	7.27	7.27
15.13						

Nota. Elaboración propia

En base a lo obtenido, se ha obtenido una capacidad de aproximadamente 323.24m², pero considerando las recomendaciones de defensa civil, se debe de aumentar en un 50% este espacio, por lo tanto, se obtiene que es necesario un área de mínimo 484.87m² para operar.

Tabla 2.23*Área final estimada - método de Guerchet*

Área Total	323.24
Área Total +50m2	484.87

Nota. Elaboración propia

2.2 Estrategias de localización

Para elegir el local adecuado, es necesario determinar el distrito más adecuado para brindar el servicio. Basándonos en las zonas frecuentadas por la mayoría de nuestros encuestados en el capítulo anterior, consideramos tres distritos: San Borja, Santiago de Surco y La Molina. Utilizamos el Método de Calificación de Factores, según lo definido por Carro Paz y González Gómez (2010), el cual considera factores de macro y micro localización para seleccionar la ubicación más adecuada para instalaciones empresariales. Debido a la falta de datos para indicadores micro, nos enfocamos en factores de macro localización seleccionados.

1. Permisos municipales
2. Costo de alquiler comercial
3. Seguridad
4. Localización

Tabla 2.24*Calificación de factores - Macro localización*

Factores Críticos	W	San Borja		Surco		La Molina	
		Calificación (1-10)	Calificación Ponderada	Calificación (1-10)	Calificación Ponderada	Calificación (1-10)	Calificación Ponderada
Factor 1	0.25	6	1.50	7	1.75	5	1.25
Factor 2	0.30	6	1.80	8	2.40	5	1.50
Factor 3	0.15	6	0.90	7	1.05	5	0.75
Factor 4	0.30	6	1.80	5	1.50	7	2.10
Total	1.00		6.00		6.70		5.60

Nota. Elaboración propia

Para el primer factor, contactamos con las municipalidades de los 3 distritos, en base a los requerimientos legales para obtener la licencia de funcionamiento. Para el segundo factor, se tuvo en cuenta el reporte de Indicadores del Mercado inmobiliario del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2024), en donde ofrece datos sobre el costo de alquiler anual por metro cuadrado entre distintos distritos, teniendo en cuenta los datos del cuarto trimestre del 2023, el costo de alquiler en La Molina fue \$102, en Surco fue \$88 y en San Borja fue \$92. Para el tercer factor, se utilizan los datos reportados por la Misión de Ciudades Seguras (MIC), quien informa un ranking de percepción de seguridad ciudadana para los distritos de Lima Metropolitana. Finalmente, para el cuarto factor utilizamos los datos del Índice de Desarrollo Humano (IDH) del año 2019, que es un reporte donde consideran el índice por distritos de Lima Metropolitana, teniendo en consideración indicadores de bienestar.

En base a los resultados, el distrito elegido para el local será Santiago de Surco. Se realizó una investigación exhaustiva en distintas páginas web, en donde se encontró un local en alquiler en la página Adondevivir.com, que cumplía con los requerimientos obtenidos anteriormente. El local es ofrecido por la empresa LIÉN Boutique Inmobiliaria, establecido en la calle Manuel Olguín, en el edificio Plus piso 7, cerca al Jockey Plaza y la Universidad de Lima, lo que lo hace aún más ideal para atraer la demanda estimada en el Capítulo I.

Figura 2.3

Ubicación del local - Google Maps



Nota. Extraído de Google Maps

Entre las características principales del edificio, se destaca:

- Área total: 500 m².

- 13 cocheras disponibles.
- Baños para hombres y mujeres con fregaderos e inodoros instalados.
- Vista panorámica con vidrio de control solar.
- Sistema de aire acondicionado + sistema de internet local instalado.
- Seguridad 24/7 con sistema de alarmas instalado.
- Tienda “Tambo” en el primer piso.
- Certificación Leed Silver.
- 6 ascensores.
- Servicio de refinado de piso y pintura.

Figura 2.4

Local alquilado - Espacio



Nota. Extraído de Adondevivir.com, 2024 (<https://www.adondevivir.com/propiedades/clasificado/alclocin-oficina-en-gris-de-500-m-sup2--frente-al-jockey-plaza-143601042.html>)

Figura 2.5

Local alquilado - Vista externa del edificio



Nota. Extraído de Adondevivir.com, 2024 (<https://www.adondevivir.com/propiedades/clasificado/alclocin-oficina-en-gris-de-500-m-sup2--frente-al-jockey-plaza-143601042.html>)

Figura 2.6

Local alquilado - Baños



Nota. Extraído de Adondevivir.com, 2024 (<https://www.adondevivir.com/propiedades/clasificado/alclocin-oficina-en-gris-de-500-m-sup2--frente-al-jockey-plaza-143601042.html>)

Figura 2.7

Local alquilado - Ascensores



Nota. Extraído de Adondevivir.com, 2024 (<https://www.adondevivir.com/propiedades/clasificado/alclocin-oficina-en-gris-de-500-m-sup2--frente-al-jockey-plaza-143601042.html>)

Tabla 2.25

Costo total por alquiler

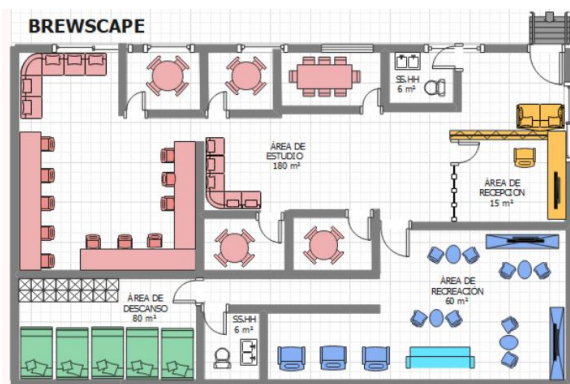
	Mensual	Anual
Alquiler mensual	16,150	193,800
Mantenimiento	2,500	30,000
Total	18,650	223,800

Nota. Elaboración propia

El costo mensual del local en soles es de $16,150 + 2,500$ por mantenimiento, que incluye refacciones y obras al propio edificio, así como el costo de luz del aire acondicionado y de las alarmas de seguridad, en la *Tabla 2.26* se puede observar el costo total anual por alquiler.

Figura 2.8

Diseño del local – BrewScape



Nota. Elaboración propia

2.3 Balance de obras físicas para el proceso del servicio

En cuanto a la renovación del edificio, al adquirirlo, tenemos el derecho de exigir a la compañía que entregue el espacio ya pintado y con el suelo en buenas condiciones. Como resultado, solo se requerirá la instalación de las cámaras de seguridad y los muebles que se colocarán en las diferentes áreas. Además, se han adquirido tablas de melamina para el área de estudio, que serán instaladas en las paredes y utilizadas como mesas para los estudiantes.

Tabla 2.26

Costos por obras físicas

Obra física	Unidad de medida	Empresa	Costo (S/)
Instalación de mueblería	Unidad	Pisopak Perú	750.00
Instalación de tablas de melamina	m2	Pisopak Perú	80.00
Instalación de cámaras	Unidad	Leolandeo	190.80
			1,020.80

Nota. Elaboración propia

2.4 Balance de personal para el proceso del servicio

Dado que somos una microempresa que recién iniciará en el mercado peruano, nos basamos en el Régimen de Promoción y Formalización de las MYPES, establecido en la Ley N.º 30056 y el Decreto Supremo N.º 013-2013-PRODUCE por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE, 2021), donde se detallan las normas y regulaciones a seguir para la constitución de micro

y pequeñas empresas. Dentro de las obligaciones relacionadas con las remuneraciones, BrewScape debe otorgar:

- Gratificaciones en el año (Fiestas Patrias y Navidad), equivalente a media remuneración cada una.
- Compensación por Tiempo de Servicios (CTS) equivalente a 15 remuneraciones diarias por año.
- Remuneración Mínima Vital (RMV).
- Seguro de salud (Essalud).
- Descanso en días feriados.
- Jornada habitualmente nocturna, por lo que no se aplicará una sobretasa del 35%

Se ha visto necesario contratar 9 trabajadores en 5 puestos distintos, los cuales sus funciones y requerimientos serán especificados con más detalle en el siguiente capítulo, a continuación, se presenta el balance de remuneraciones anuales a pagar.

Tabla 2.27

Balance de remuneración anual

Puesto	Cantidad	Remuneración mensual bruta	Remuneración anual bruta	Gratificación + CTS	Essalud	Costo anual
Personal de mantenimiento y limpieza	2	1,100	13,200	1,650	1,188	32,076
Supervisor	3	2,025	24,300	3,037.50	2,187	88,573.50
Jefe de tienda	1	5,200	62,400	7,800	5,616	75,816
Recepcionista	2	1,600	19,200	2,400	1,728	46,656
Servicio al cliente y ventas	1	1,600	19,200	2,400	1,728	23,328
TOTAL	9					266,449.50

Nota. Elaboración propia

2.4.1 Capacidad en uso y capacidad ociosa del servicio

La porción de la capacidad total de una instalación, maquinaria o sistema que no se utiliza de manera efectiva durante un período de tiempo determinado se conoce como capacidad ociosa. Esta falta de uso puede ser el resultado de una variedad de factores, como fluctuaciones en la demanda, ineficiencias operativas o decisiones estratégicas para mantener cierta capacidad disponible para

posibles aumentos de demanda en el futuro. Además, aunque con frecuencia se considera ineficiente la capacidad ociosa, también puede ser utilizada estratégicamente para ganar poder de negociación o para manejar la incertidumbre de la demanda (Barros & Martinez-Giralt, 2005). Para hallar la capacidad ociosa de BrewScape, es necesario asumir lo siguiente:

- Existen 52 semanas en un año
- Se trabaja de Lunes a Viernes
- Cantidad de trabajadores: 9
- El local opera en realidad 24 horas (por el área de descanso)

Con estos datos, se puede hallar la capacidad no usada del local. La cantidad de horas que laboran los trabajadores estimando las fechas hábiles de trabajo (sin feriados), se suman 1,872 horas anuales en los que laboran los trabajadores. Por otro lado, como el local ofrece sus servicios 24 horas al día, las horas anuales ofertadas suman 6,240. Con esto, el cociente entre ambos valores nos da una capacidad ociosa de 70%, que se interpreta como el tiempo durante el cual los recursos disponibles en el local no están generando valor para BrewScape.

Tabla 2.28

Capacidad ociosa estimada

<i>Horas anuales que laboran los trabajadores</i>	1,872
<i>Horas anuales ofertadas</i>	6,240
<i>Capacidad utilizada</i>	30.00%
<i>Capacidad ociosa</i>	70.00%

Nota. Elaboración propia

Esto nos lleva a muchas interpretaciones, pues dentro del análisis es necesario considerar que existirán momentos en el año donde la demanda será baja, al igual las horas pico y no pico, por lo que es necesario seguir con las estrategias de atracción al cliente para mejorar la eficiencia operativa del local.

2.5 Balance de materia prima, insumos y servicios finales para el proceso del servicio

2.5.1 Balance de insumos y materia prima

A continuación, se presentarán todos los insumos requeridos para brindar el servicio. La determinación de las cantidades es en base a la capacidad del local, las horas trabajadas y los requerimientos por cada área.

Tabla 2.29

Balance de insumos - Área de estudio

<i>Ambiente</i>	<i>Bien</i>	<i>Precio Real (S/)</i>	<i>Precio sin IGV (S/)</i>	<i>Cantidad anual</i>	<i>Costo total</i>
<i>Área de estudio</i>	Hojas A4	13.70	11.61	20.00	232.20
	Tinta de impresora	65.00	120.00	6.00	720.00
					952.20

Nota. Elaboración propia

Tabla 2.30

Balance de insumos - Área administrativo

<i>Ambiente</i>	<i>Bien</i>	<i>Precio Real (S/)</i>	<i>Precio sin IGV (S/)</i>	<i>Cantidad anual</i>	<i>Costo total</i>
<i>Área administrativa</i>	Útiles	20.00	16.95	5.00	84.75
					84.75

Nota. Elaboración propia

Tabla 2.31

Balance de insumos: Área de recepción

<i>Ambiente</i>	<i>Bien</i>	<i>Precio Real (S/)</i>	<i>Precio sin IGV (S/)</i>	<i>Cantidad anual</i>	<i>Costo total</i>
<i>Recepción</i>	Grapas	2.20	1.86	4.00	7.46
	Hojas A4	13.70	11.61	2.00	23.22
	Archivador A4	6.50	5.51	1.00	5.51
	Tinta de impresora	65.00	120.00	3.00	360.00
					396.19

Nota. Elaboración propia

Tabla 2.32*Balance de insumos: Área de descanso y recreación*

<i>Ambiente</i>	<i>Bien</i>	<i>Precio Real (S/)</i>	<i>Precio sin IGV (S/)</i>	<i>Cantidad anual</i>	<i>Costo total</i>
Área de descanso y recreación	Granos de café	42.79	36.26	2,000.00	72,525.42
	Vasos descartables	150.00	127.12	300.00	38,135.59
	Galón de agua	18.80	15.93	60.00	955.93
	Maní confitado	3.00	2.54	4,000.00	10,169.49
	Bolsa de piqueos snacks	18.80	15.93	788.00	12,554.58
	Bolsa de pop corn	3.00	2.54	3,150.00	8,008.47
	Galletas rellenas	1.00	0.85	3,900.00	3,305.08
	Papas Lays	5.50	4.66	3,150.00	14,682.20
	Gelatina Royal	4.00	3.39	3,150.00	10,677.97
	Cuates	4.00	3.39	3,150.00	10,677.97
					181,692.71

*Nota. Elaboración propia***Tabla 2.33***Balance de insumos: Servicios higiénicos y limpieza*

<i>Ambiente</i>	<i>Bien</i>	<i>Precio Real (S/)</i>	<i>Precio sin IGV (S/)</i>	<i>Cantidad anual</i>	<i>Costo total</i>
Servicios higiénicos y limpieza	Toallas de microfibra	3.72	3.15	80.00	252.20
	Papel higiénico	22.00	18.64	50.00	932.20
	Jabón líquido	14.00	11.86	50.00	593.22
	Par de guantes	2.40	2.03	30.00	61.02
	Bolsa de basura	3.20	2.71	30.00	81.36
	Limpiador de water	6.20	5.25	25.00	131.36
	Limpiador de pisos	14.30	12.12	40.00	484.75
					2,536.10

*Nota. Elaboración propia***Tabla 2.34***Resumen total de los insumos por áreas*

<i>Área de estudio</i>	952.20
<i>Área administrativa</i>	84.75
<i>Recepción</i>	396.19
<i>Servicios higiénicos y limpieza</i>	2,536.10

Área de descanso y recreación	181,692.71
Total	185,661.95

Nota. Elaboración propia

2.5.2 Balance de servicios fijos

Para el servicio de agua, los gastos provienen únicamente por el uso de los baños, dado que todo lo relacionado a limpieza será con productos químicos incluidos en los insumos del subcapítulo anterior. Para la determinación del consumo de agua, se asumen 2 actividades principales: Uso de inodoros o urinarios y el uso de agua por aseo personal. Para el primero, se asume que por caja descarga de agua se gastan 6 litros, mientras que por cada minuto que el grifo del lavadero este abierto, se gasta aproximadamente 10 litros de agua. En base a la potencial demanda estimada en el *Capítulo I* y el área del local, además de asumir que una persona va al baño al menos 2 veces al día, es que podemos encontrar un consumo de litro diario de aproximadamente 1320 litros.

Para hallar el costo, se usa el cargo fijo del distrito de Santiago de Surco (Grupo Tarifario 1) de 7.314 soles establecido por Sedapal (2024), la empresa que brinda el servicio de agua en el país. Este monto se establece en base al uso de la propia agua potable y el hecho de ser un establecimiento comercial. Con esto se halló un costo anual de 2,549 soles aproximadamente.

Tabla 2.35

Costo y consumo anual de agua

1.32	Consumo en metros cúbicos
7.31	Costo agua potable y alcantarillado 0-1000 m ³ , sin IGV - Surco
9.65	Costo diario agua potable
212.40	Costo mensual agua potable
2,548.78	Costo anual agua potable

Nota. Elaboración propia

Para el servicio de luz, se estimó el consumo anual de watts de cada máquina y producto electrónico en el local. Se utilizó la tarifa fija de 0.4766 establecida por Luz del Sur para Santiago de Surco. A continuación, se presenta el costo anual por el servicio de luz.

Tabla 2.36

Resumen total del costo de luz por áreas

Área de estudio	533.87
Área de descanso	18.12
Área de recreación y relajación	360.36
Recepción	131.55
Servicios higiénicos y limpieza	65.43
Servicios adicionales	1,321.14
Total	2,430.45

Nota. Elaboración propia

Por otro lado, a pesar de que el local ya cuenta con un servicio de internet, se considera necesario comprar un plan adicional para la comodidad del público. Dicho esto, se presenta el costo total teniendo en cuenta los servicios de agua y luz, el plan adicional de internet y el alquiler del local en términos anuales.

Tabla 2.37

Balance de servicios fijos requeridos

Servicio	Proveedor	Meses	Precio sin IGV (S/)	Costo anual del servicio (Sin IGV)
Teléfono, internet y cable	Claro	12.00	169.49	2,033.90
Alquiler	LIÉN Boutique Inmobiliaria			223,800
Luz	Luz del sur			2430.45
Agua	Sedapal			2548.78
				230,813.13

Nota. Elaboración propia

Para los servicios extras, se ha visto necesario que el proveedor de internet realice anualmente una revisión para evitar problemas en el servicio, por otro lado, se realizó la comunicación con la empresa BDO para que nos brinde sus servicios de outsourcing contable mensualmente como alternativa a un trabajador del área contable, lo que nos permitirá llevar nuestras las cuentas del negocio de manera eficiente.

Tabla 2.38

Balance de servicios extras requeridos

Ítem	Cantidad	Proveedor	Precio sin IGV (S/)	Costo anual del servicio (Sin IGV)
Revisión de red - Claro	1 vez al año	Claro	8.47	8.47
Outsourcing contable	Servicio mensual	BDO	847.46	10,169.49
				10,177.97

Nota. Elaboración propia

2.5.3 Balance de marketing

Como se explicó en el capítulo anterior, el uso de las redes sociales permite llegar de manera más efectiva al público. Se investigó el costo de promoción en TikTok e Instagram. En TikTok, el costo es por día y se determinó, en base a una investigación, que los jueves por la tarde es el momento de mayor actividad de usuarios, siendo ideal para promocionar. En Instagram, el costo es por clic en el contenido promocional.

Tabla 2.39

Balance de costos por servicios de marketing

Servicio	Unidad de medición	Meses	Precio sin IGV (S/)	Costo anual del servicio (Sin IGV)
Anuncio en TikTok	Días	52,00	16.95	881.36
Anuncio en Instagram	Clicks	1000,00	0.56	560.00
				1,441.36

Nota. Elaboración propia

2.5.4 Balance de mantenimiento

Para los diferentes equipos y máquinas, se asumirá el riesgo de posibles fallos. En caso de averías, se incurrirá en un gasto extraordinario para la reparación, empleando los servicios de un mecánico de confianza. En contraste, se ha establecido un plan de mantenimiento regular para las dos máquinas más utilizadas: la aspiradora y las cafeteras.

Tabla 2.40

Balance de mantenimientos anuales

Ítem	Unidad de medida	Cantidad total (Anual)	Precio sin IGV (S/)	Costo anual del servicio (Sin IGV)
Mantenimiento de aspiradora	Servicio anual	1.00	254.24	254.24
Mantenimiento de cafeteras	Servicio anual	5.00	169.49	847.46
				1,271.19

Nota. Elaboración propia

Luego de realizar el análisis de los distintos gastos fijos, se puede estimar un proxy del costo unitario. Dado que contamos con cuatro tarifas, podemos asumir el precio establecido en la “Tarifa premium por hora”, que es la tarifa más barata que cuenta con todos los servicios adicionales, por lo que esta toma en consideración todos los costos explicados anteriormente. Por otro lado, se tiene en consideración la capacidad no ociosa y la demanda proyectada, ambos calculados anteriormente, para determinar la cantidad de personas a las que se les puede brindar el servicio en su totalidad. Con esto se halló un costo unitario total de S/ 18.59.

Tabla 2.41

Costos unitarios

Cantidad de personas anual	37,243
Costo Variable Unitario	
Insumos	4.02
Gastos indirectos	6.54
Total	10.56
Costo Fijo Unitario	
Mano de obra	8.03
Total	8.03
Costo total	18.59
Precio de venta	25.00
Margen bruto	25.65%

Nota. Elaboración propia

El margen bruto obtenido es del 26,65% con el precio establecido de S/25. Estos hallazgos nos permiten llegar a una variedad de conclusiones significativas. En primer lugar, el costo total

estimado por unidad es de S/18.59, por lo que aplicar cuatro tarifas es la mejor opción, pues si solo se ofreciera la "Tarifa estándar", cuyo precio es S/15, los ingresos podrían no cubrir todos los gastos del local. Además, el análisis de mercado del *Capítulo I* justifica este margen bruto, pues el aumento significativo en la necesidad de espacios ofrecidos por BrewScape ofrece una gran oportunidad para llegar a un mercado que no está satisfecho. Adicionalmente, las áreas de descanso, relajación y recreación, sin dejar de lado los servicios adicionales que ofrecen las tarifas premium, proporcionan un valor adicional que completamente respalda el precio de las tarifas establecidas y, por lo tanto, respalda el margen bruto obtenido.

2.6 Gestión de los procesos del negocio

2.6.1 Análisis estratégico de la disponibilidad de insumos

BrewScape, al ofrecer una experiencia "Healthy Work" que combina productividad y comodidad, necesita asegurar la eficacia de todas sus operaciones. Para lograrlo, es crucial disponer de una serie de insumos clave. Esto incluye contar con personal capacitado, equipos adecuados y suministros de calidad que permitan mantener un entorno de trabajo óptimo y saludable. Solo así se podrá asegurar que nuestros clientes disfruten de una experiencia completa y satisfactoria, alineada con nuestra misión de promover el bienestar y la productividad.

- *Disponibilidad de mano de obra:* Contar con mano de obra especializada es crucial para garantizar la eficacia de las operaciones en BrewScape. Por ello, es fundamental disponer de colaboradores altamente capacitados en diversas áreas clave. Se ha determinado la necesidad de dos personas encargadas de la gestión de reservas (una en horario matutino y otra en horario vespertino) para asegurar una experiencia fluida y sin contratiempos. Además, el personal responsable de la atención al cliente y ventas debe estar preparado para resolver cualquier duda o inquietud de los clientes, así como encargarse de la preparación de café y postres, proporcionando respuestas rápidas y efectivas. También se contará con dos personas en el área de limpieza y mantenimiento. De igual forma, tres personas estarán a cargo de la supervisión del local (una en horario matutino, otra en horario vespertino y otra durante la noche) y serán responsables de la gestión diaria de la tienda, asegurando operaciones eficientes y efectivas. Finalmente, se requerirá un jefe de local, quien liderará la estrategia empresarial, supervisará las

operaciones diarias, gestionará al personal, controlará las finanzas y mantendrá relaciones con clientes y proveedores

- *Disponibilidad de activos fijos:* Para lograr la eficiencia en la prestación de todos los servicios que ofrece BrewScape, es fundamental contar con los activos fijos adecuados. Por lo tanto, BrewScape dispondrá de instalaciones equipadas con sillones y mesas cómodas que garanticen el confort de los clientes. Además, se asegurará de tener la mejor calidad en maquinaria de café, impresión y escaneo para evitar fallas y asegurar un servicio continuo. En cuanto a las áreas de recreación, la calidad de los sillones masajeadores y los dormitorios individuales tipo cápsula será esencial para promover la productividad y el bienestar. Al asegurar la disponibilidad y la calidad de estos activos, BrewScape podrá cumplir con su misión de crear un entorno cómodo y acogedor que favorezca tanto el bienestar como la productividad de sus clientes.
- *Disponibilidad de materia prima:* Para asegurar la continuidad y eficacia de las operaciones en BrewScape, es fundamental contar con una disponibilidad constante de materia prima de alta calidad. Por lo tanto, la empresa se esfuerza por mantener una cadena de suministro eficiente y confiable. Se trabaja en garantizar que los ingredientes necesarios para la preparación de café estén siempre disponibles en cantidades adecuadas y cumplan con los estándares de calidad. Asimismo, los snacks y postres serán proporcionados por proveedores de alta calidad, contribuyendo así a una experiencia satisfactoria para los clientes.

2.6.2 Gestión de inventarios de los insumos más importantes

En BrewScape, se emplearán diversas estrategias para garantizar la disponibilidad constante de los insumos más importantes, asegurando una producción continua, la capacidad de satisfacer la demanda y la reducción de costos y riesgos. Para ello, se mantendrá una comunicación estrecha con los proveedores para asegurar un suministro oportuno y evitar posibles retrasos. Además, se implementará el método P.E.P.S. (Primero en Entrar, Primero en Salir), también conocido como método FIFO (First-in, First-out), para manejar la rotación de inventarios de la materia prima, asegurando que los ingredientes necesarios para la preparación de bebidas y snacks se utilicen en el orden correcto.

2.7 Estudio de la calidad

2.7.1 Planificación de la calidad

En BrewScape, se prioriza el compromiso de ofrecer servicios de alta calidad que satisfagan las necesidades de los clientes. Para cumplir con este compromiso, se requiere mantener ciertos estándares y exigencias sobre la calidad de los servicios ofrecidos, tales como:

- *Estándar de sostenibilidad:* BrewScape adoptará diversas prácticas sostenibles para optimizar la eficiencia energética y minimizar su impacto ambiental. Entre estas, se incluirá el uso de iluminación LED y equipos de bajo consumo. Asimismo, se implementarán programas de reciclaje y reducción de residuos, y se emplearán materiales sostenibles en la construcción y mantenimiento de las instalaciones.
- *Estándar de accesibilidad:* Es importante que BrewScape sea accesible para todas las personas, incluyendo aquellas con discapacidades físicas o limitaciones de movilidad. Esto implica ofrecer instalaciones y servicios que cumplan con las normativas de accesibilidad, así como capacitación del personal en atención y asistencia a clientes con necesidades especiales.
- *Estándar de higiene y limpieza:* BrewScape mantendrá altos estándares de higiene en todas sus instalaciones para asegurar un entorno limpio y saludable. Esto incluirá la limpieza regular de equipos y superficies de uso común, la disponibilidad de productos de limpieza y desinfección, y la implementación de protocolos adicionales en áreas de alto tráfico. Estas medidas garantizarán un ambiente impecable, contribuyendo a la satisfacción y bienestar de los clientes.
- *Estándar de atención al cliente:* BrewScape debe asegurarse de brindar un servicio al cliente excepcional en todo momento. Esto implica tener personal capacitado y amable que pueda atender las necesidades y consultas de los clientes. Se realizarán encuestas periódicas y se recopilará retroalimentación de los clientes para identificar áreas de mejora y oportunidades de crecimiento en los servicios ofrecidos.
- *Estándar de seguridad y salud ocupacional:* BrewScape debe establecer y comunicar claramente los protocolos de seguridad en todas las instalaciones, incluyendo la provisión de equipos de protección personal y señalización adecuada. Todo el personal debe recibir capacitación regular en prácticas de seguridad y procedimientos de

emergencia, y se deben realizar auditorías de seguridad periódicas para identificar y mitigar posibles riesgos. Estas medidas garantizarán un entorno seguro tanto para empleados como para los clientes.

2.7.2 Aseguramiento de la calidad

Para garantizar el cumplimiento de los estándares de calidad y fiabilidad de los servicios en BrewScape, se implementarán medidas alineadas con la mejora continua y la satisfacción del cliente, siguiendo los estándares de la norma ISO 9001. Estos estándares proporcionan un marco sistemático para la gestión de la calidad, centrándose en el cliente, el liderazgo, la participación del personal, la mejora continua y la toma de decisiones basada en evidencia (National Quality Assurance, 2017).

- *Inspección de calidad:* Se llevará a cabo una inspección minuciosa de las instalaciones y servicios de BrewScape antes de su uso por parte de los clientes, garantizando que todo esté en perfectas condiciones y cumpla con los estándares establecidos. Además, se implementarán controles de calidad periódicos para mantener los altos estándares de la marca y asegurar una experiencia óptima para los clientes.
- *Capacitación continua del personal:* El equipo de BrewScape recibirá capacitación regular sobre los estándares de calidad de los servicios ofrecidos, así como sobre las últimas tendencias y mejores prácticas en la industria. Esta iniciativa asegurará que el personal esté actualizado y pueda brindar un servicio de alta calidad que cumpla con las expectativas de nuestros clientes.
- *Análisis de datos y feedback:* Se establecerán sistemas formales de retroalimentación tanto para clientes como para empleados, con el fin de recopilar comentarios y sugerencias sobre la calidad de los servicios ofrecidos por BrewScape. La empresa examinará de cerca las reseñas dejadas por los clientes en la página web, redes sociales y encuestas, y llevará a cabo un análisis detallado mediante reportes y gráficos. El objetivo es identificar áreas de mejora tanto en los servicios ofrecidos como en la experiencia del cliente, lo que permitirá una toma de decisiones informada para optimizar la calidad y satisfacción.

- *Reuniones de retroalimentación interna:* Se llevarán a cabo reuniones regulares con todo el equipo de BrewScape para revisar la retroalimentación de los clientes, abordar problemas de calidad y proponer mejoras. El propósito es promover una cultura interna enfocada en la calidad y la mejora constante de los servicios ofrecidos por BrewScape.

2.7.3 Control de la calidad

Se establecerán métricas específicas para evaluar la calidad de los servicios ofrecidos por BrewScape, abarcando aspectos como la comodidad de las instalaciones, la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente. Además, se garantizará una cuidadosa selección de los insumos y equipamientos utilizados en las instalaciones de BrewScape, asegurando que cumplan con los estándares de calidad y bienestar establecidos.

Tabla 2.42

Lista de chequeo para el control de calidad de Brewscape

CRITERIO	Cumple	No Cumple	Observaciones
DE LAS INSTALACIONES			
Las instalaciones están bien mantenidas y limpias			
Las áreas de trabajo y recreación son cómodas y seguras			
DEL PERSONAL			
Estado de salud adecuado			
Capacitación en normas de seguridad y atención al cliente			
CAPACITACIÓN			
El personal ha recibido capacitación adecuada en atención al cliente y protocolos de seguridad			
SERVICIOS OFRECIDOS			
Los servicios cumplen con los estándares de calidad establecidos			
Equipos y materiales en buen estado			
Los clientes tienen acceso a productos de calidad, como café y snacks			

Nota. Elaboración propia

2.8 Análisis de los riesgos técnicos y ambientales del proyecto

En esta sección se utilizará la metodología del Project Management Institute (2017) para identificar y analizar los riesgos técnicos y ambientales que enfrenta Brewscape:

Riesgos de mano de obra: Brewscape requiere contar con un equipo de trabajo compuesto por gerentes especializados en la gestión integral del establecimiento, recepcionistas altamente capacitados en la gestión de reservas, personal de atención al cliente con habilidades para resolver cualquier consulta o inconveniente, supervisores responsables de garantizar el correcto funcionamiento diario del local, así como personal de limpieza y mantenimiento encargado de mantener los espacios en óptimas condiciones de orden y limpieza. A continuación, se presentan algunos de los principales riesgos asociados al personal de mano de obra.

Tabla 2.43

Riesgos de mano de obra

Riesgo	Causa	Efecto	Plan de acción
Rotación del personal	✓ Insatisfacción laboral	Se podría ver afectada la consistencia en la calidad del servicio y generar costos adicionales asociados con la contratación y capacitación de nuevos empleados.	Mitigar: Desarrollar un plan de retención de empleados que incluya beneficios competitivos, oportunidades de crecimiento profesional y un ambiente laboral positivo.
	✓ Salarios y beneficios insuficientes		
	✓ Conflictos internos		
	✓ Falta de desarrollo profesional		
Conflictos laborales	✓ Problemas de comunicación	Disminución de la productividad y desempeño laboral, así como la creación de un ambiente laboral negativo afectando las relaciones laborales entre el equipo.	Mitigar: Fomentar la comunicación abierta y la resolución de conflictos a través de políticas de puertas abiertas y mediación de conflictos. Además, realizar actividades de team building y establecer canales de retroalimentación para abordar las preocupaciones de los empleados.
	✓ Diferencias culturales y de personalidad		
	✓ Falta de reconocimiento		
	✓ Carga de trabajo excesiva o inequitativa		
Incumplimiento de leyes laborales	✓ Desconocimiento de regulaciones laborales	Brewscape podría enfrentar multas, sanciones legales, pérdida de la licencia	Escalar: Es crucial contar con asesoramiento legal especializado cuando sea necesario para garantizar el cumplimiento adecuado de las leyes laborales.
	✓ Cambios en la legislación		

comercial y daño a la reputación del negocio.

Aumento de salarios mínimos	✓ Cambios en la legislación laboral	Incremento de los costos operativos de la empresa, lo que podría reducir la rentabilidad y aumentar la presión sobre el precio de los servicios ofrecidos.	Aceptar: Se acepta el riesgo ya que es un riesgo externo, sin embargo, es importante ajustar los presupuestos laborales para posibles incrementos, revisión regular de costos proyectados y ajuste según regulaciones y tendencias laborales.
	✓ Inflación		

Nota. Elaboración propia

Riesgos operativos: La detección y manejo de los riesgos operativos son pilares fundamentales para el rendimiento óptimo de BrewScape. En esta perspectiva, se han reconocido distintos riesgos y se han diseñado planes de acción concretos para contrarrestarlos y garantizar la continuidad de las actividades.

Tabla 2.44

Riesgos operativos

Riesgo	Causa	Efecto	Plan de acción
Problemas con el servicio de internet	✓ Problemas técnicos con el proveedor de servicios de internet.	Reducción en la productividad del personal, incapacidad para procesar reservas en línea y posible pérdida de clientes debido a una experiencia deficiente.	Mitigar: Diversificar los proveedores de internet para mitigar los riesgos y establecer un acceso rápido a soporte técnico para resolver cualquier problema de conectividad de manera oportuna y minimizar cualquier tiempo de inactividad.
	✓ Interrupciones en la conexión o velocidades de conexión lenta		
Seguridad y Salud ocupacional	✓ Falta de protocolos de seguridad	Aumento del riesgo de lesiones laborales, ausentismo del personal, lo que puede afectar negativamente la moral y la productividad de los empleados.	Mitigar: Proporcionar capacitación regular a los empleados sobre prácticas seguras y realizar auditorías de seguridad periódicas.
	✓ Condiciones laborales inseguras		
	✓ Falta de equipo de protección personal		

Problemas financieros	✓ Gestión ineficiente de los recursos financieros ✓ Fluctuaciones en los costos operativos ✓ Falta de diversificación de fuentes de ingresos	Dificultades para cubrir los gastos operativos y de inversión, deterioro de la rentabilidad, incapacidad para cumplir con obligaciones financieras, restricciones en el crecimiento y expansión del negocio.	Escalar: Escalar la función de implementación de una gestión rigurosa del flujo de efectivo, con monitoreo y proyección regulares de ingresos y gastos a un nivel superior.
Problemas de calidad en los servicios	✓ Falta de control en los procesos de prestación de servicios ✓ Capacitación insuficiente del personal ✓ Uso de insumos de baja calidad	Aumento de quejas y reclamos, deterioro de la reputación de BrewScape, pérdida de clientes y oportunidades de negocio.	Mitigar: Implementar controles de calidad rigurosos en cada etapa de la cadena de suministro y en la prestación de servicios

Nota. Elaboración propia

Riesgos ambientales: La identificación y gestión de los riesgos ambientales son fundamentales para el funcionamiento sostenible de BrewScape. En este contexto, se han identificado diversos riesgos relacionados con el medio ambiente y se han propuesto planes de acción específicos para mitigarlos y asegurar el cumplimiento de los estándares ambientales.

Tabla 2.45

Riesgos ambientales

o	Causa	Efecto	Plan de acción
Generación de residuos de envases	✓ Uso de envases desechables ✓ Falta de políticas de reciclaje ✓ Falta de educación ambiental	Contribuir a la contaminación ambiental afectando negativamente la imagen de marca de BrewScape y la percepción de su compromiso con la sostenibilidad ambiental.	Mitigar: Implementar un programa integral de gestión de residuos que incluya reciclaje y la correcta disposición de desechos no reciclables.
Exceso de consumo de energía	✓ Uso ineficiente de equipos y aparatos eléctricos ✓ Falta de prácticas de ahorro de energía	Aumento en los costos operativos debido a las altas facturas de electricidad; además de la contribución a la huella de carbono de BrewScape.	Mejorar: Mejorar la eficiencia energética mediante el uso de iluminación LED, equipos de bajo consumo y sistemas de gestión de energía

Exceso de consumo de agua	✓	Uso ineficiente de agua en procesos de limpieza, mantenimiento de instalaciones, preparación de alimentos y bebidas	El uso excesivo de agua puede contribuir al agotamiento de recursos hídricos locales y afectar negativamente la imagen de BrewScape en términos de sostenibilidad.	Mitigar: Educar al personal sobre la importancia de conservar el agua y adoptar prácticas de uso eficiente.
	✓	Eventos como terremotos, inundaciones, tormentas severas, incendios u otros fenómenos naturales impredecibles	Daños significativos a la infraestructura y los equipos de BrewScape, interrupciones en las operaciones, pérdida de inventario, y potenciales daños personales a empleados y clientes.	Transferir: Establecer un plan de emergencia, contratar seguros adecuados e implementar medidas de mitigación para minimizar el impacto de posibles desastres.
Desastres Naturales				

Nota. Elaboración propia

2.9 Conclusiones sobre la viabilidad técnica y ambiental

Basándonos en el análisis de los riesgos técnicos y ambientales asociados a BrewScape, se pueden extraer las siguientes conclusiones sobre su viabilidad en términos técnicos y medioambientales. En primer lugar, se identificaron riesgos técnicos relacionados con la rotación de personal, conflictos laborales, incumplimiento de leyes laborales y los aumentos de salarios mínimos. Para abordar estos riesgos, BrewScape debe establecer criterios claros de selección, fomentar la comunicación abierta y la resolución de conflictos, promover un ambiente laboral positivo y evaluar el impacto financiero de los aumentos salariales para asegurar la sostenibilidad económica. Además, debe asegurar el cumplimiento estricto de las leyes laborales y realizar auditorías periódicas para detectar y corregir posibles infracciones. Estas medidas son esenciales para garantizar la eficiencia operativa y la calidad de los servicios ofrecidos por BrewScape, lo que contribuirá a su éxito a largo plazo.

Tras evaluar los riesgos operativos, se identificaron diversos aspectos que podrían influir en las operaciones de BrewScape, tales como problemas con el servicio de internet, riesgos de seguridad y salud en el lugar de trabajo, problemas financieros y problemas de calidad en los servicios ofrecidos. Para contrarrestar estos riesgos, se sugiere diversificar los proveedores de internet para asegurar la continuidad del servicio, implementar medidas de seguridad y salud ocupacional en el entorno laboral, gestionar de manera eficaz los recursos financieros para

mantener la estabilidad económica, y establecer protocolos de control de calidad para garantizar la satisfacción del cliente y preservar la reputación de la marca.

En lo que respecta a los riesgos ambientales, BrewScape ha evidenciado un sólido compromiso con la gestión ambiental. Sus iniciativas incluyen la implementación de un programa completo de gestión de residuos para minimizar su impacto ambiental, la promoción activa del reciclaje en todas sus operaciones y la adopción de tecnologías energéticamente eficientes, como la iluminación LED y equipos de bajo consumo. Además, la empresa ha implementado medidas innovadoras para conservar el agua y la energía, así como planes de contingencia para mitigar posibles impactos de desastres naturales. Estas acciones demuestran el compromiso de BrewScape con la sostenibilidad ambiental y su contribución a la preservación del medio ambiente.

En resumen, BrewScape ha demostrado un claro entendimiento de los riesgos técnicos y medioambientales asociados a su proyecto. Al establecer planes de acción para mitigar estos riesgos y tomar medidas concretas para garantizar la seguridad y la sostenibilidad, la empresa muestra su compromiso con la viabilidad técnica y medioambiental de sus operaciones. Estas conclusiones respaldan la capacidad de BrewScape para desarrollarse como un negocio exitoso y responsable desde el punto de vista técnico y medioambiental. Siguiendo adecuadamente estos planes de acción, Brewscape estará bien posicionada para llevar a cabo sus operaciones de manera eficiente.

CAPÍTULO III: ESTUDIO ORGANIZATIVO, TRIBUTARIO Y LEGAL

3.1 Diseño organizacional

3.1.1 Misión, visión y valores

3.1.1.1 Misión

Nuestra misión es impulsar un desarrollo profesional ideal brindando una experiencia integral y personalizada que promueva la productividad y crecimiento de trabajadores y estudiantes a través de espacios de coworking innovadores que prioricen el bienestar físico y emocional, fomentando el trabajo colaborativo y el intercambio de conocimientos entre nuestros clientes de forma respetuosa, solidaria con sentido de comunidad.

3.1.1.2 Visión

Ser el referente líder en el mercado de coworking en Lima Metropolitana, siendo reconocidos por nuestra contribución al desarrollo profesional y bienestar de trabajadores y estudiantes a través de un ambiente laboral colaborativo e integrador, así como por nuestro compromiso social en la formación de personas líderes. Aspiramos a cambiar la forma en que las personas estudian y trabajan, optimizando su productividad al proteger su salud física y emocional.

3.1.1.3 Valores

- *Integridad y respeto:* Generamos y cultivamos la confianza en nuestro personal y en su trabajo. Promovemos un ambiente laboral colaborativo e integrador donde se pueda intercambiar ideas y conocimientos, y se respeten los diferentes puntos de vista. Así, incentivamos la creación de habilidades blandas e ideas innovadoras.
- *Enfoque en el cliente:* Nos comprometemos a siempre buscar mejorar la experiencia de nuestros clientes y la propuesta de valor priorizando un trato horizontal y una adecuada comunicación para establecer oportunidades de mejora a través de sus opiniones y

sugerencias. Por ello, nuestros colaboradores se caracterizan por su cordialidad y atención de las necesidades individuales, garantizando la satisfacción.

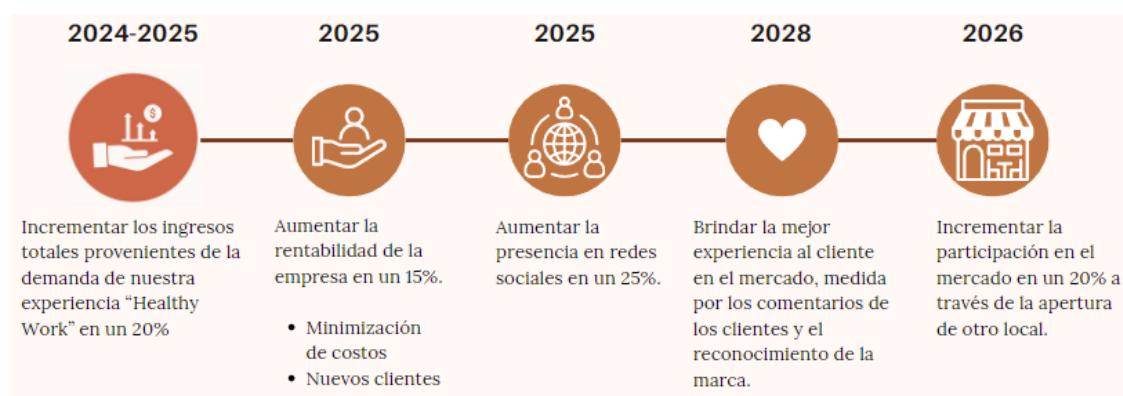
3.1.2 Objetivos estratégicos y procesos organizaciones principales del futuro del negocio

3.1.2.1 Objetivos estratégicos

- *Incrementar las ventas:* Incrementar los ingresos totales provenientes de la demanda de nuestra experiencia “Healthy Work” en un 20% en los próximos dos años
- *Aumentar la rentabilidad:* Aumentar la rentabilidad de la empresa en un 15% a través de la minimización de costos sin perder la calidad que nos caracteriza y la expansión de nuestra base de clientes.
- *Aumentar la conciencia de marca:* Para el año 2025, buscamos aumentar nuestra presencia en las redes sociales (Instagram, TikTok, Facebook) en un 25%.
- *Ofrecer un excelente servicio al cliente:* Brindar la mejor experiencia al cliente en el mercado, medida por los comentarios de los clientes y el reconocimiento de la marca.
- *Aumentar la participación de mercado:* Incrementar la participación en el mercado en un 20% para el 2025 a través de la apertura de otro local.

Figura 3.1

Descripción gráfica de los objetivos estratégicos



Nota. Elaboración propia

3.1.2.2 Procesos organizacionales principales

- *Diseño, organización y mantenimiento de espacios de coworking, cubículos individuales y áreas enfocadas en el bienestar:* Realizar el diseño y organización de interiores de las áreas de estudio, relajación y descanso optimizando el espacio sin descuidar la comodidad y productividad. Proporcionar todo los instrumentos y equipos necesarios para ayudarlos a alcanzar sus objetivos profesionales a través de un ambiente innovador donde puedan cumplir con sus tareas con éxito y sin descuidar su salud y bienestar. Establecer la frecuencia y horas en las que se realizará el mantenimiento y limpieza de los diferentes espacios.
- *Gestión estratégica proveedores, inventario y almacenamiento:* Establecer relaciones sólidas con proveedores para garantizar un suministro constante de ingredientes y envases eco amigables para brindar un café de calidad, así como herramientas de escritorio para los espacios de estudio. Optimizar la gestión de compras, incluyendo la planificación anticipada, evaluación de precios y medios de pago convenientes. Implementar protocolos de almacenamiento que aseguren la organización y separación adecuada de los productos.
- *Contratación y capacitación del personal con orientación al cliente:* Formar un equipo dedicado al servicio al cliente, capacitado para brindar una atención amable y eficiente. Responder de manera oportuna a consultas, resolver problemas y ofrecer recomendaciones personalizadas, asegurando una experiencia satisfactoria en cada interacción.
- *Experiencia del servicio de Healthy Work:* Establecer procedimientos estandarizados para la preparación de las comidas, asegurando la consistencia en sabor, presentación y valor nutricional. Priorizar la inocuidad de los productos y el manejo adecuado de los residuos, garantizando prácticas sustentables y responsables.
- *Logística de entrega puntual y eficiente:* Optimizar los procesos de logística y entrega para garantizar que las comidas lleguen puntualmente y en óptimas condiciones a los clientes. Utilizando tecnología de seguimiento y rutas eficientes para minimizar el tiempo de entrega y asegurar la frescura de los productos.
- *Gestión financiera estratégica:* Realizar evaluaciones regulares de los estados financieros de BrewScape para garantizar la estabilidad y solidez de la empresa, a la vez

que se identifican oportunidades de mejora. Implementar prácticas financieras sólidas y estratégicas para respaldar el crecimiento sostenible y la rentabilidad (preguntar cómo sería con el outsourcing financiero).

- *Promoción a través de presencia en redes sociales:* Promoción a través de una presencia fuerte en redes sociales para atraer nuevos clientes y seguir en tendencia.

Figura 3.2

Descripción gráfica de los procesos organizacionales



Nota. Elaboración propia

3.2 Herramientas de gestión organizacional: modelo e indicadores

El modelo de gestión organizacional que utilizaremos en BrewScape, nuestra empresa especializada en brindar la experiencia “Healthy Work” a través de espacios de coworking, se basará en el enfoque de gestión de procesos con el fin de optimizar nuestras operaciones. De acuerdo con Sapag et al. (2011), este modelo se fundamenta en un enfoque sistemático que abarca la planificación, organización, control y mejora continua de los procesos clave de la organización. Además, se caracteriza por la gestión de tiempos y plazos para controlar el cronograma del proyecto, que implica monitorear el progreso de los procesos para asegurar que se cumplan los plazos establecidos. Asimismo, este modelo involucra la estimación, asignación y control de los recursos financieros necesarios para completar el proyecto dentro de los límites presupuestarios establecidos. Adicionalmente, este enfoque se basa en identificar, evaluar y mitigar los riesgos asociados con el proyecto.

Dicho esto, a continuación, se presentan los principales indicadores de BrewScape, cuya organización fue inspirada en el Balanced Scorecard. El indicador de Desempeño Integral de BrewScape se calcula como el promedio simple de los siguientes componentes detallados.

1. Indicadores de Operaciones

- *Q&IE (Espacios acondicionados y otorgados a tiempo)*: Este indicador mide la capacidad de la organización para preparar y entregar espacios solicitados por los clientes dentro del plazo acordado. Se calcula dividiendo el número de espacios acondicionados y otorgados a tiempo por el número total de espacios solicitados cada día. Un alto Q&IE indica eficiencia y confiabilidad en las operaciones, lo que es crucial para mantener la satisfacción del cliente y la continuidad del negocio.
- *EEO (Errores en la separación de horas)*: Este indicador refleja la precisión en la asignación de horas solicitadas por los clientes. Se calcula como el porcentaje de devoluciones debido a errores en la separación de horas respecto al total de horas solicitadas. Un bajo EEO sugiere que la organización es efectiva en su planificación y gestión del tiempo, reduciendo la necesidad de reprogramaciones y evitando inconvenientes para los clientes.
- *TPA (Tiempo promedio de atención al cliente)*: Este indicador mide la eficiencia del servicio al cliente, calculando el tiempo promedio que se tarda en atender a un cliente desde su primer contacto hasta la resolución de su solicitud. Un TPA reducido significa que la organización puede manejar las consultas de los clientes de manera rápida y eficaz, lo cual es vital para mantener altos niveles de satisfacción y fidelidad del cliente.
- *CCS (Clientes cómodos)*: Este indicador evalúa la comodidad percibida por los clientes respecto a los servicios ofrecidos. Se expresa como el porcentaje de clientes que se sienten cómodos con el servicio recibido. Un alto CCS es indicativo de un entorno que cumple con las expectativas y necesidades de los clientes, contribuyendo a una experiencia positiva y aumentando la probabilidad de retención de clientes.
- *ELS (Cumplimiento de estándares de limpieza y seguridad)*: Este indicador mide la adherencia a los estándares establecidos de limpieza y seguridad dentro de la organización. Se calcula como el porcentaje de estándares cumplidos respecto al total de estándares existentes. Un alto ELS garantiza un entorno seguro y limpio, lo cual es

esencial no solo para la satisfacción del cliente sino también para la salud y seguridad de los empleados.

2. Indicadores Comerciales

- *CN&S (Nuevos clientes y horas promedio solicitadas)*: Este indicador mide el crecimiento tanto en la base de clientes como en la demanda de servicios. Combina la tasa de nuevos clientes obtenidos con el incremento en las horas promedio solicitadas semanalmente. Un alto CN&S refleja una expansión efectiva del mercado y un aumento en la utilización de los servicios ofrecidos, lo cual es crucial para el crecimiento comercial sostenido.
- *RSN (Nuevos seguidores en redes sociales)*: Este indicador mide la eficacia de la estrategia de marketing digital, evaluando el crecimiento de la presencia en redes sociales. Se calcula como la relación entre el número de nuevos seguidores en redes sociales y el número de nuevos clientes. Un alto RSN indica que la empresa está atrayendo la atención de una audiencia más amplia y potencialmente aumentando su base de clientes a través de canales digitales.
- *NCS (Clientes satisfechos)*: Este indicador evalúa el nivel de satisfacción de los clientes, calculando el porcentaje de clientes que se consideran satisfechos con los servicios recibidos. Un alto NCS es fundamental para la fidelización de clientes, ya que los clientes satisfechos son más propensos a repetir su negocio y recomendar los servicios a otros, lo que puede conducir a un crecimiento orgánico de la base de clientes.
- *NOR (Quejas y reclamaciones)*: Este indicador mide la cantidad de quejas y reclamaciones recibidas, calculando la relación entre el número de quejas y el número total de clientes. Un bajo NOR sugiere que la organización está cumpliendo con las expectativas de los clientes y manejando eficazmente cualquier problema que surja, lo cual es crucial para mantener una reputación positiva y evitar la pérdida de clientes.
- *ITC (Ingresos por ventas por cliente)*: Este indicador mide los ingresos generados por cada cliente, calculando el total de ingresos por ventas dividido por el número de clientes. Un alto ITC refleja una capacidad efectiva para maximizar los ingresos por cliente, lo que es esencial para la sostenibilidad financiera y el crecimiento a largo plazo.

3. Indicadores Financieros

- *Margen neto*: Este indicador mide la rentabilidad de la empresa, calculando la utilidad neta como porcentaje de las ventas netas. Un margen neto alto indica que la empresa es eficiente en la generación de ganancias a partir de sus ingresos, lo cual es crucial para su viabilidad financiera y capacidad para reinvertir en crecimiento y desarrollo.
- *ROIC (Retorno sobre el capital invertido)*: Este indicador mide la eficiencia en el uso del capital invertido, calculando el NOPAT (Beneficio Neto de Operaciones después de Impuestos) dividido por el capital invertido. Un ROIC alto sugiere que la empresa está utilizando su capital de manera efectiva para generar retornos superiores, lo que es fundamental para atraer inversiones y financiar futuras expansiones.
- *Depreciación*: Este indicador mide la disminución del valor de los activos, calculando la diferencia entre el valor del activo y su valor residual dividido por la vida útil del activo. La depreciación adecuada es esencial para reflejar con precisión el valor de los activos en los estados financieros y para planificar la sustitución de activos a lo largo del tiempo.
- *Desviación de costos*: Este indicador mide la variación entre los costos proyectados y los costos reales. Una baja desviación de costos indica una planificación y control presupuestario eficaces, lo cual es vital para la estabilidad financiera y la capacidad de la organización para operar dentro de sus límites presupuestarios.
- *Crecimiento de los ingresos*: Este indicador mide el incremento de los ingresos netos en un período determinado. Un crecimiento de ingresos sostenido refleja una demanda creciente de los productos o servicios de la empresa y es crucial para su expansión y fortalecimiento en el mercado.

4. Indicadores de Recursos Humanos

- *RH&S (Evaluación del desempeño y satisfacción laboral)*: Este indicador mide el desempeño de los colaboradores y su satisfacción laboral, combinando las puntuaciones promedio de evaluación de desempeño y satisfacción. Un alto RH&S sugiere que la empresa no solo está maximizando el potencial de sus empleados, sino que también está creando un ambiente de trabajo positivo que promueve el bienestar y la retención de talento.

- *H&C (Horas de capacitación y horas trabajadas)*: Este indicador mide el esfuerzo en capacitación, calculando la relación entre las horas de capacitación por colaborador por mes y las horas trabajadas por mes. Un alto H&C indica una fuerte inversión en el desarrollo de habilidades y competencias del personal, lo cual es esencial para la mejora continua y la innovación dentro de la organización.
- *RM (Rotación de colaboradores)*: Este indicador mide la tasa de rotación de colaboradores, calculando el porcentaje de colaboradores que dejan la empresa. Un bajo RM sugiere que la organización es exitosa en retener a su talento, lo cual es crucial para mantener la continuidad operativa y reducir los costos asociados con la contratación y la formación de nuevos empleados.
- *A&I (Inclusión y compromiso de colaboradores)*: Este indicador mide el nivel de inclusión y compromiso de los colaboradores, calculando el porcentaje de empleados que se sienten incluidos y comprometidos. Un alto A&I indica que la empresa está creando un ambiente de trabajo inclusivo y motivador, lo cual es esencial para fomentar la lealtad de los empleados y maximizar su productividad y contribución a la organización.

3.3 Aspectos legales y tributarios

3.3.1 Personería jurídica de la empresa

La personería legal de una empresa es el reconocimiento legal que le permite ser sujeto de derechos y deberes. Por lo tanto, es la entidad legal que permite a la empresa actuar como una persona jurídica separada de sus socios o propietarios. Este reconocimiento legal es esencial para operar en el ámbito comercial de manera formal y segura, brindando protección legal tanto a la empresa como a sus socios o propietarios (Leuciuc, 2013; Watson, 2018). El diseño para BrewScape se muestra en la *Tabla 3.1*.

Figura 3.3

Personería jurídica de la empresa

Denominación o razón social	BrewScape
Objeto social	Ofrecer servicios de coworking y healthy work
Cantidad de accionistas	4 accionistas
Órganos / Organización	Junta general de accionistas, Gerencia y Directorio

Capital social	Los accionistas aportarán el 80% del capital social, mientras que el 20% restante será financiado con deuda.
Duración	Indefinida
Transferencia de acciones	Todo traspaso de acciones debe ser registrado en el libro de acciones de la empresa, conforme a los estatutos y leyes aplicables.

Nota. Elaboración propia

3.3.2 Régimen tributario que adoptara la empresa

El régimen tributario que adoptará BrewScape será el Régimen MYPE tributario (RMT), dirigido a las micro y pequeñas empresas para promover su crecimiento, establecido por la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT). Este régimen ofrece beneficios fiscales y procedimientos simplificados para facilitar el cumplimiento tributario de las pequeñas unidades económicas, incentivando su formalización y crecimiento (Castillo Gamarra, 2016). Los principales requisitos y características del RMT se presentan a continuación:

- Impuesto a la Renta: Las microempresas tributan sobre sus ingresos netos, aplicando una tasa progresiva que varía según el nivel de ingresos:
- 10% para los primeros 15 UIT (Unidad Impositiva Tributaria) de renta neta anual.
- 29.5% para el exceso de 15 UIT de renta neta anual.
- Declaraciones y pagos: Se requiere la presentación de declaraciones mensuales y anuales del Impuesto a la Renta.
- IGV (Impuesto General a las Ventas): Las microempresas deben cumplir con las obligaciones del IGV, que incluye la presentación de declaraciones mensuales.

3.4 Requerimiento y especificaciones de personal de gestión

Los requerimientos para los puestos de trabajo para BrewScape son especificados en la *Tabla 3.2*.

Tabla 3.1

Especificaciones de personal de gestión

Puesto	Descripción	Estudios recomendados	Experiencia necesaria	Competencias clave
Jefe de tienda	Supervisión general, planificación estratégica, toma de decisiones clave.	Economía, Finanzas	3+ años en gestión empresarial	Liderazgo, toma de decisiones, comunicación, visión estratégica
Supervisor	Coordinación de operaciones diarias, gestión de personal y recursos.	Economía, Ingeniería Industrial	2+ años en supervisión o gestión de operaciones	Organización, liderazgo, resolución de problemas, comunicación
Mantenimiento y limpieza	Mantenimiento de instalaciones, asegurando un ambiente limpio y agradable.	Educación Secundaria	1+ año en mantenimiento o limpieza	Atención al detalle, responsabilidad, eficiencia
Servicio al cliente y ventas	Atención al cliente, soporte y ventas.	Administración, Comunicación, Ventas	1+ años en atención al cliente o ventas	Comunicación, orientación al cliente, ventas, multitarea
Recepcionistas	Atención a visitantes, manejo de correspondencia, tareas administrativas.	Administración, Comunicación	1+ año en roles similares	Comunicación, organización, multitarea, atención al cliente

Nota. Elaboración propia.

3.5 Instalación o implementación del futuro negocio

3.5.1 Planificación de la ejecución

Para determinar el plazo y cronograma del proceso de planificación, se utilizará la metodología del diagrama de Gantt. De acuerdo con la guía PMBOK (2017), este método es una herramienta útil para elaborar un cronograma de ejecución de un proyecto. En este diagrama, las actividades se listan en el eje vertical, mientras que las fechas se disponen en el eje horizontal. Las duraciones de las actividades se representan mediante barras horizontales, que se colocan en función de las fechas de inicio y finalización de cada actividad. Tras la planificación de la ejecución del proyecto BrewScape, se determinó que la realización completa del proyecto requeriría un total de 128 días, incluyendo los días no laborables y los feriados.

Tabla 3.2*Cronograma de actividades - BrewScape*

ID	Nombre de tarea	Comienzo	Duración	Fin
1	Investigación y planificación	01/07/2024	15 días	22/07/2024
1.1	Investigar el mercado	01/07/2024	9 días	11/07/2024
1.2	Definir el público objetivo y la gama de servicios a ofrecer	12/07/2024	9 días	22/07/2024
2	Trámites legales y tributarios	23/07/2024	23 días	26/08/2024
2.1	Reservar y registrar el nombre de la empresa en el índice de la SUNARP	23/07/2024	3 días	25/07/2024
2.2	Realizar Minuta de Constitución	26/07/2024	3 días	30/07/2024
2.3	Adquirir documentación para creación de empresa	31/07/2024	2 días	01/08/2024
2.4	Presentación de documento en notario público	02/08/2024	1 día	05/08/2024
2.5	Inscripción en registros públicos	06/08/2024	10 días	19/08/2024
2.6	Tramitar número de RUC	20/08/2024	4 días	23/08/2024
2.7	Inscribir a trabajadores en Essalud	26/08/2024	1 día	26/08/2024
2.8	Obtener autorización del Libro de Plantillas ante el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo	27/08/2024	1 día	27/08/2024
3	Selección de ubicación	28/08/2024	16 días	18/09/2024
3.1	Análisis de ubicación y precio de alquiler	28/08/2024	12 días	11/09/2024
3.2	Verificación de seguridad y espacios esenciales	12/09/2024	2 días	13/09/2024
3.3	Minuta de alquiler	16/09/2024	2 días	17/09/2024
4	Remodelación del local	18/09/2024	29 días	31/10/2024
4.1	Realizar plano de interior para oficina y áreas recreativas	18/09/2024	4 días	23/09/2024
4.2	Búsqueda de muebles, aparatos tecnológicos y servicios de internet, cable y teléfono para garantizar el "healthy work"	24/09/2024	14 días	10/10/2024
4.3	Compra y transporte de muebles y aparatos tecnológicos	11/10/2024	7 días	21/10/2024
4.4	Instalación en base a plano de muebles y aparatos tecnológicos	22/10/2024	3 días	25/10/2024

4.5	Realizar pruebas de funcionamiento adecuado de todo el equipo recibido	28/10/2024	1 día	29/10/2024
5	Selección de proveedores y adquisición de insumos	30/10/2024	9 días	12/11/2024
5.1	Selección de proveedores	30/10/2024	7 días	07/11/2024
5.2	Selección de medio de pagos	08/11/2024	1 día	08/11/2024
5.3	Contrato de abastecimiento con proveedores	11/11/2024	1 día	11/11/2024
6	Selección del personal	12/11/2024	15 días	02/12/2024
6.1	Llamado a puesto de trabajo	12/11/2024	10 días	25/11/2024
6.2	Filtro de postulantes	26/11/2024	2 días	27/11/2024
6.3	Realización de entrevistas a personal	28/11/2024	2 días	29/11/2024
6.4	Selección final de personal	02/12/2024	1 día	02/12/2024
7	Revisión final de todas las áreas	03/12/2024	3 días	05/12/2024
8	Trámites de Licencia municipal de funcionamiento en Santiago de Surco	06/12/2024	5 días	12/12/2024
8.1	Solicitar Licencia de funcionamiento	06/12/2024	1 día	06/12/2024
8.2	Presentar documentos solicitados	09/12/2024	2 días	10/12/2024
8.3	Legalizar libros contables ante notario público	11/12/2024	2 días	12/12/2024
9	Iniciación de actividades	02/01/2025	1 día	02/01/2025

Nota. Elaboración propia.

Figura 3.4

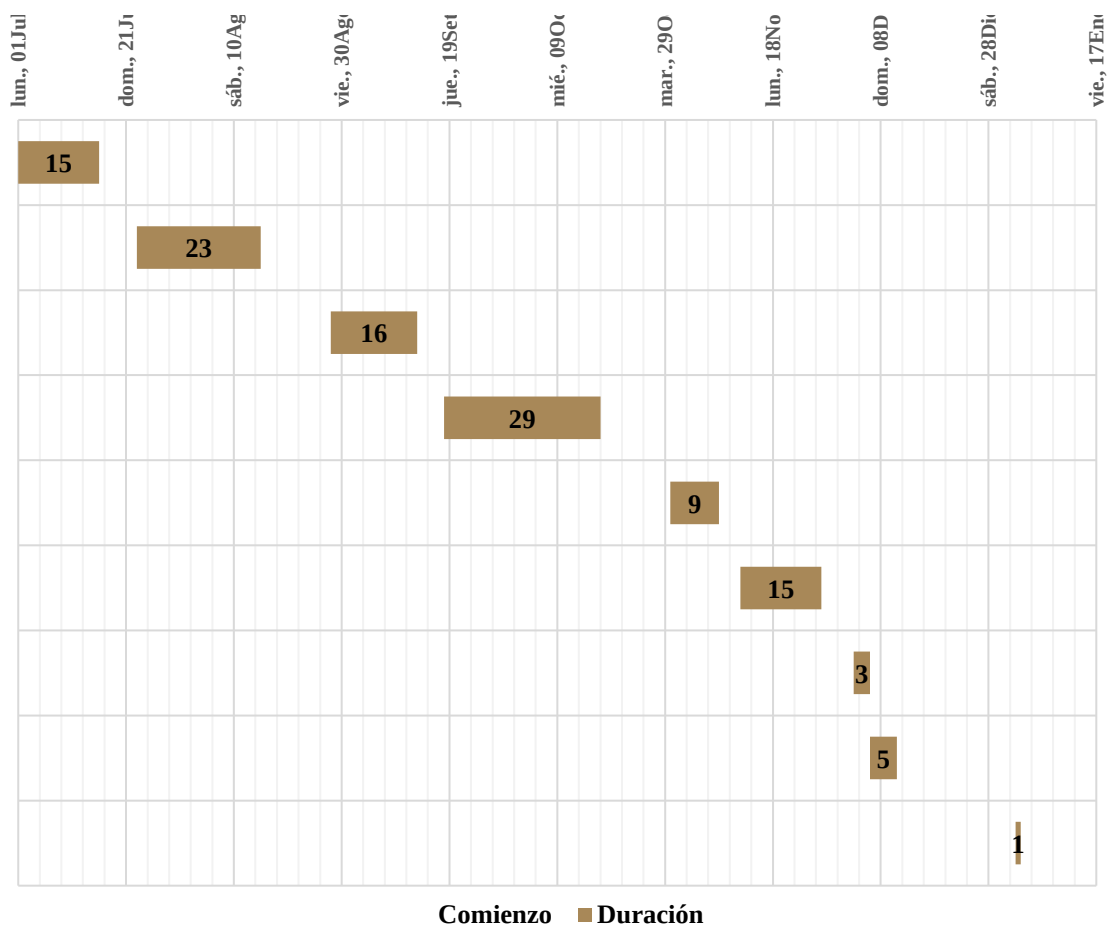
Resumen del cronograma de actividades - BrewScape

Días	Actividades		
	1. Investigación y planeamiento	2. Trámites legales y tributarios	3. Selección de ubicación
	15 días	23 días	16 días
	4. Remodelación del local	5. Selección de proveedores	6. Selección de personal
	29 días	9 días	15 días
	7. Revisión final de todas las áreas	8. Trámites de licencia municipal	9. Iniciación de actividades
	3 días	5 días	1 día

Nota. Elaboración propia.

Figura 3.5

Diagrama de Gantt - BrewScape



Nota. Elaboración propia en base al Diagrama de Gantt implementado a BrewScape.

3.5.2 Organización de la implementación

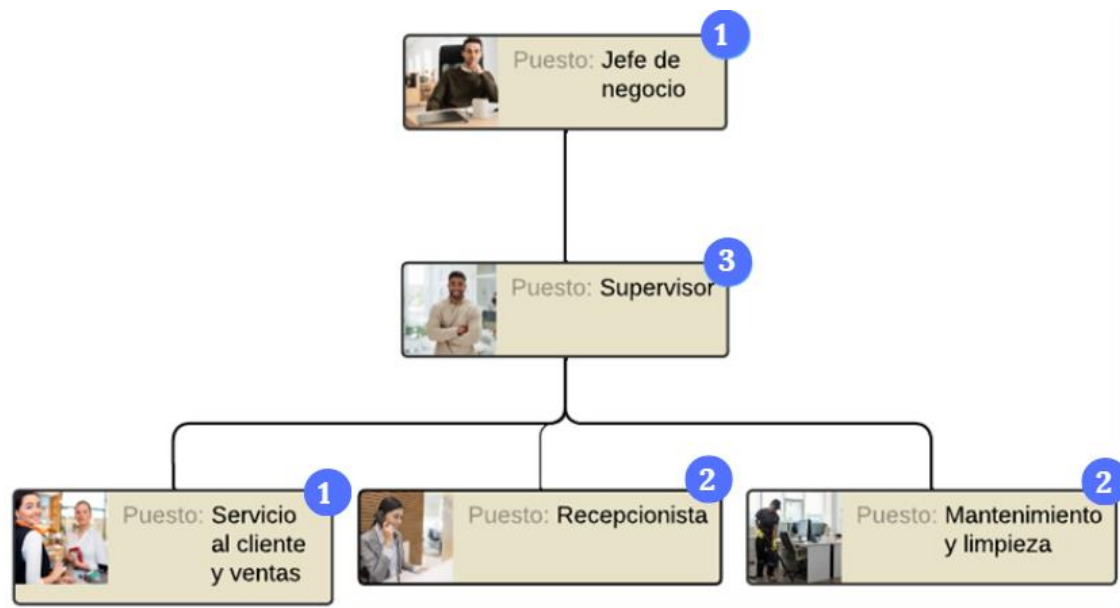
Para el proyecto se espera contar con un equipo de 9 empleados distribuidos entre las distintas áreas de gestión y operación, de acuerdo con la siguiente estructura organizativa:

- Jefe de tienda (1 empleado): Este puesto será ocupado por una persona que supervisará la planificación estratégica y la toma de decisiones clave del proyecto.
- Supervisor (3 empleados): Se encargarán de la coordinación diaria de las operaciones, así como de la gestión del personal y los recursos.
- Mantenimiento y Limpieza (2 empleados): Serán responsables de mantener las instalaciones limpias y en buen estado.
- Servicio al Cliente y Ventas (1 empleado): Un empleado se encargará de la atención al cliente, el soporte y las ventas.
- Recepcionista (2 empleados): Atenderán a los visitantes, gestionarán la correspondencia y realizarán tareas administrativas.

Sobre la organización para la implementación del negocio se tiene el siguiente organigrama:

Figura 3.6

Organigrama - BrewScape



Nota. Elaboración propia en base al Diagrama de Gantt implementado a BrewScape.

Dado que estamos iniciando como un proyecto pequeño, algunos empleados asumirán múltiples roles para optimizar recursos y asegurar el funcionamiento eficiente del negocio. Por ejemplo, el jefe de tienda también podría involucrarse en tareas de supervisión y coordinación de alto nivel, mientras que el supervisor podría apoyar en la gestión del servicio al cliente y ventas cuando sea necesario. Esta estrategia permite una gestión integral y flexible, adecuada para la fase inicial del proyecto.

Tabla 3.3

Distribución de los horarios de los empleados

Puesto	Empleado	Turno Mañana (6:00-15:00)	Turno Tarde (15:00-00:00)	Turno Noche (00:00-9:00)
<i>Jefe de tienda</i>	1	X		
<i>Supervisor</i>	1	X		
<i>Supervisor</i>	1		X	
<i>Supervisor</i>	1			X
<i>Mantenimiento y Limpieza</i>	1	X		
<i>Mantenimiento y Limpieza</i>	1			X
<i>Servicio al Cliente y Ventas</i>	1		X	
<i>Recepcionista</i>	1	X		
<i>Recepcionista</i>	1		X	

Nota. Elaboración propia.

- *Jefe de tienda:* Trabaja en el turno de mañana para liderar la planificación estratégica y las decisiones clave al inicio del día.
- *Supervisores:* Cada supervisor está asignado a un turno diferente para asegurar la supervisión continua y no coincidir en el mismo horario.
- *Mantenimiento y Limpieza:* Distribuidos en los turnos de mañana y noche para mantener las instalaciones en buen estado durante las horas de operación.
- *Servicio al Cliente y Ventas:* En el turno de tarde para manejar el volumen de clientes que puede aumentar después de las horas de trabajo regulares.

- *Recepcionistas*: Asignados a los turnos de mañana y tarde para gestionar la correspondencia y atender a los visitantes durante el día y la tarde.

3.5.3 Gestión de la ejecución o la implementación del negocio

Según la Plataforma Digital Única del Estado Peruano (2022), los pasos esenciales para la implementación de un negocio son los siguientes:

- a) Reservar el nombre de la marca en los registros públicos.
- b) Solicitar la minuta con la intención de crear la empresa.
- c) Tramitar la escritura pública con la asistencia de un notario.
- d) Inscribir la empresa en los registros públicos.
- e) Tramitar el RUC de la empresa en la SUNAT.

Posteriormente, se debe seleccionar el sistema tributario que la empresa utilizará y adquirir los libros fiscales, los cuales deben ser legalizados por un notario. Además, es necesario obtener la autorización del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, así como registrar a los colaboradores en Essalud. Finalmente, se debe solicitar una licencia municipal y proceder a la apertura del local.

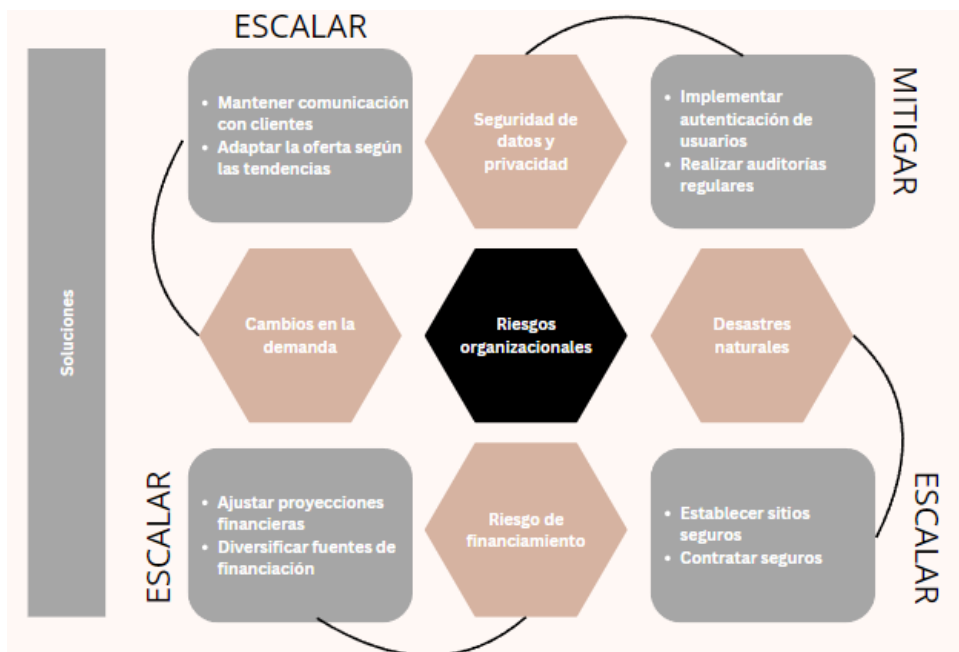
3.6 Análisis de los riesgos organizacionales legales y tributarios

Nuestra empresa de coworking, al igual que otras, está expuesta a diferentes tipos de riesgos. Para minimizar su impacto, es crucial identificarlos y gestionarlos adecuadamente. Estos riesgos se dividen en organizacionales, legales y tributarios. Los riesgos organizacionales incluyen problemas internos como la gestión ineficiente de recursos, conflictos entre miembros del equipo, y fallos en la infraestructura tecnológica. Los riesgos legales, por otro lado, abarcan el cumplimiento de normativas locales y nacionales, la protección de datos personales y la propiedad intelectual. Por último, los riesgos tributarios se relacionan con la correcta declaración y pago de impuestos. La implementación de un plan de gestión integral es esencial para gestionar estos riesgos de manera efectiva. Este plan debe incluir la identificación de riesgos, la evaluación de su impacto potencial, la implementación de medidas preventivas y la creación de planes para reducir los efectos.

A continuación, se presentan en detalle los riesgos asociados a nuestra organización.

Figura 3.7

Riesgos operacionales - BrewScape



Nota. Elaboración propia.

Figura 3.8

Riesgos legales - BrewScape

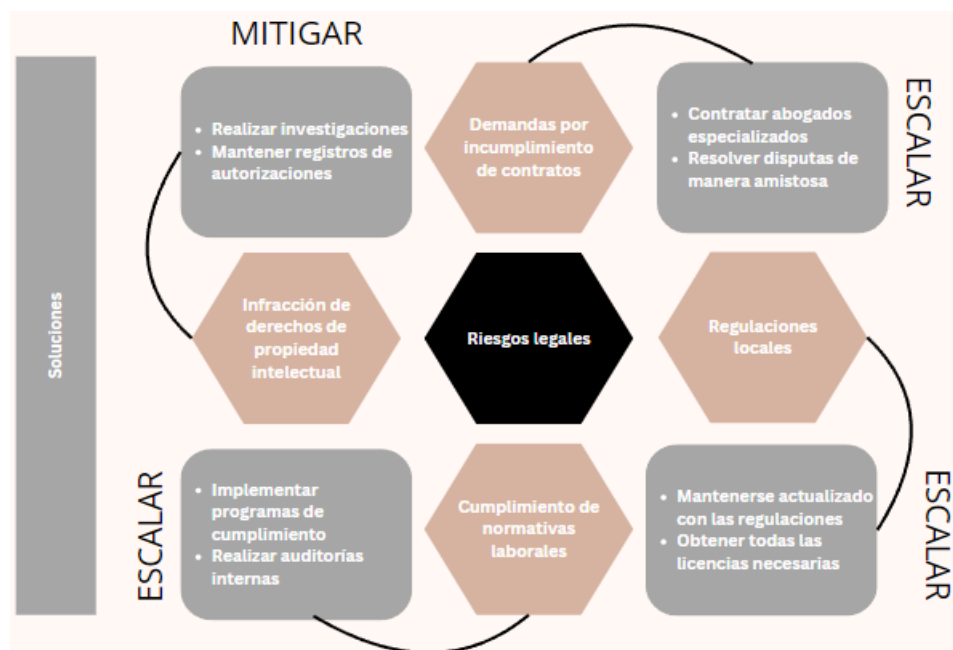


Figura 3.9

Riesgos tributarios - BrewScape



Nota. Elaboración propia.

3.7 Conclusiones sobre la viabilidad organizacional, legal y tributaria

Hemos identificado y evaluado los posibles riesgos del proyecto de coworking, así como las estrategias para mitigarlos, y concluimos que el proyecto es viable. Se han considerado los aspectos organizacionales, legales y tributarios que podrían afectar su viabilidad.

En relación a los riesgos organizacionales, hemos detectado problemas potenciales como fallos en los sistemas de información, seguridad de datos, cambios en la demanda, riesgos operativos y de financiamiento. Estos riesgos pueden afectar significativamente el funcionamiento del coworking, pero se han desarrollado estrategias específicas para mitigarlos, como sistemas de respaldo de datos, medidas de seguridad robustas, análisis de mercado continuos, y mantenimiento regular de equipos.

En cuanto a los riesgos legales, los principales puntos a considerar incluyen demandas por incidentes en el espacio, infracción de derechos de propiedad intelectual y problemas contractuales. Estos riesgos pueden derivar en litigios y pérdidas económicas. Para enfrentarlos, se propone implementar rigurosas prácticas de seguridad y mantenimiento, asegurar el

cumplimiento de derechos de propiedad intelectual, y contar con abogados especializados para gestionar contratos y acuerdos comerciales.

Finalmente, los riesgos tributarios relacionados con incrementos en el Impuesto a la Renta y los impuestos indirectos podrían reducir las ganancias netas. Para mitigar estos riesgos, se ajustarán los precios de los servicios y se buscarán formas de reducir costos operativos.

En resumen, aunque existen diversos riesgos asociados al proyecto de coworking, las estrategias planteadas permiten gestionarlos y minimizarlos adecuadamente, asegurando así la viabilidad y sostenibilidad del proyecto a largo plazo.

CAPÍTULO IV: ESTUDIO FINANCIERO Y EVALUACIÓN DEL PROYECTO

4.1 Formulación de presupuestos

4.1.1 Plazo de ejecución, horizonte temporal de análisis, vida útil y moneda a emplear

- *Plazo de ejecución:* Según el cronograma y el método de Grant empleado, se necesita un periodo inicial de 117 días (4 meses aproximadamente) para comenzar las actividades.
- *Horizonte temporal de análisis:* El proyecto será analizado durante un periodo de cinco años, desde el 2 de enero de 2025 hasta el 31 de diciembre de 2029.
- *Vida útil:* Los presupuestos y proyecciones cubrirán los primeros cinco años de operaciones. Esto permitirá estimar las predicciones de ventas, costos, depreciación de activos, cambios en la demanda y otros aspectos cruciales, tanto a corto como a largo plazo.
- *Moneda a emplear:* Debido a que el servicio se ofrecerá exclusivamente en el mercado nacional, se utilizará la moneda local (Sol peruano).

4.1.2 Precios, cantidad a producir y a vender por el proyecto

Tabla 4.1

Precio de venta unitario

	2024	2025	2026	2027	2028
<i>Precio de venta por hora (sin IGV)</i>	12.3	12.3	12.3	12.3	12.3
<i>Precio de venta por hora (con IGV)</i>	15	15	15	15	15

Nota. Elaboración propia

Tabla 4.2

Unidades a producir y vender

<i>Escenario conservador</i>	2024	2025	2026	2027	2028
<i>Inventario inicial</i>					
<i>Producción (unidades)</i>	37,584	60,182	63,741	67,251	70,688
<i>Ventas (unidades)</i>	37,584	60,182	63,741	67,251	70,688

Nota. Elaboración propia

En la *Tabla 4.2* Se muestra las ventas proyectadas según el escenario conservador. Como se observa, el inventario del negocio es 0, ya que BrewScape ofrece espacios y experiencias de coworking, servicios intangibles que se brindan en el momento y no requieren almacenamiento. Asimismo, los servicios de BrewScape, como bebidas y snacks, se reponen y consumen continuamente, considerándose costos operativos y no inventario tradicional.

4.1.3 Aspectos tributarios y legales

Según la información del Estado Peruano (2022), un régimen tributario es un sistema que define cómo se deben pagar los impuestos y los niveles correspondientes de pago. La elección del régimen adecuado depende del tipo y tamaño del negocio. El portal web del Estado menciona cuatro regímenes tributarios disponibles para iniciar un negocio, cada uno con características particulares: el Nuevo Régimen Único Simplificado (NRUS), el Régimen Especial de Renta (RER), el Régimen MYPE Tributario (RMT) y el Régimen General (RG). Basándonos en los criterios del Gobierno y lo mencionado previamente, el régimen tributario que más se adecua a la estructura y proyecciones de Brewscape es el Régimen MYPE, ya que los ingresos anuales no superan las 1700 UIT (UIT 2024 = 5,150) en el escenario conservador que se está considerando para el análisis.

Tabla 4.3

Regímenes tributarios

<i>Conceptos</i>	<i>Nuevo Régimen Único Simplificado - NRUS</i>	<i>Régimen Especial de Renta - RER</i>	<i>Régimen MYPE Tributario - RMT</i>	<i>Régimen General de Renta</i>
<i>Persona Natural o Jurídica</i>	Sólo para Personas Naturales	Personas Naturales y Jurídicas.	Personas Naturales y Jurídicas	Personas Naturales y Jurídicas
<i>Límite de ingresos</i>	Hasta S/ 96,000 anuales u S/ 8,000 mensuales.	Hasta S/ 525,000 anuales.	Ingresos netos que no superen 1700 UIT en el año.	Sin límite

<i>Límite de compras</i>	Hasta S/ 96,000 anuales u S/ 8,000 mensuales.	Hasta S/ 525,000 anuales.	Sin límite	Sin límite
<i>Comprobantes de pago que pueden emitir</i>	Boletas de venta, Guías de remisión y tickets	Facturas, boletas y todos los demás permitidos.		
<i>Declaración Jurada Mensual / Anual</i>	Con el pago de la cuota mensual se tendrá por presentada la Declaración Mensual.	Sólo Declaración Mensual.	Declaración Mensual y Anual.	Declaración Mensual y Anual.
<i>Trabajadores</i>	Sin límite	Máximo 10 por turno.	Sin límite	Sin límite
<i>Libros o registros contables que debe llevar</i>	Ninguno	Sólo Registro de Compras y Ventas.	Según sus ingresos.	Según sus ingresos.
<i>Valor máximo de activos fijos</i>	S/ 70,000 (no se computan predios ni vehículos)	S/ 126,000 (no se computan predios ni vehículos)	Sin límite	Sin límite

Nota. Elaboración propia en base a los datos recopilados de la SUNAT

4.1.4 Política de ventas y cobranza

Política de Ventas

- *Política de fijación de precios:* En base al análisis de conglomerados y costos unitarios, se ha establecido un precio de S/ 15 para la tarifa estándar por hora. Esta tarifa competitiva garantiza rentabilidad y sirve como referencia para evaluar la viabilidad de tarifas superiores.
- *Política de condiciones de pago:* Los pagos deben realizarse al contado, aceptando tarjetas Visa, Yape, Plin y efectivo.
- *Política de reembolsos:* Los reembolsos se concederán únicamente por fallos logísticos que impidan el acceso a las áreas reservadas. En tales casos, se devolverá el monto correspondiente y se ofrecerá un descuento en la próxima reserva como compensación. Las cancelaciones serán válidas si se efectúan al menos 24 horas antes de la hora de la reserva.
- *Política de promociones y descuentos:* Se ofrecerá promociones periódicas y descuentos especiales a clientes frecuentes, incentivando la lealtad y el uso recurrente de nuestros servicios.

- *Política de servicio al cliente:* Se implementarán altos estándares de atención al cliente, asegurando tiempos de respuesta rápidos y procedimientos claros para manejar quejas e inconvenientes, garantizando una experiencia satisfactoria para todos los usuarios.

Política de Cobranza

- *Condiciones de crédito:* No se otorgarán créditos a los clientes. Todos los pagos deben realizarse al contado, ya sea en persona o a través de reservas en línea.

4.1.5 Presupuesto de gastos de ventas

La tabla detalla los gastos de ventas asociados con Brewscape para los próximos cinco años, incluyendo tanto costos variables como costos fijos. Además, se ha considerado una tasa de inflación anual del 2%, basada en proyecciones realizadas mediante modelos VAR, en combinación con modelos ARIMA, ARIMAX y SARIMA.

Tabla 4.4

Resumen de los gastos de ventas (con IGV)

GASTO DE VENTAS	Inflación = 2%					<i>Nota.</i>
Items	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Costos variables totales						
<i>Materiales de oficina (servicio de impresión)</i>	952	971	991	1,010	1,031	
<i>Snacks y bebidas</i>	181,693	185,327	189,033	192,814	196,670	
<i>Agua y Luz</i>	4,232	4,317	4,403	4,491	4,581	
<i>Materiales de limpieza</i>	2,536	2,587	2,639	2,691	2,745	
<i>Otros gastos</i>	396	404	412	420	429	
TOTAL	189,810	193,606	197,478	201,427	205,456	
Costos fijos totales						
<i>Internet</i>	1,729	1,763	1,799	1,835	1,871	
<i>Mantenimiento maquinas</i>	1,102	1,102	1,102	1,102	1,102	
<i>Personal</i>	102,060	102,060	102,060	102,060	102,060	
<i>Publicidad</i>	1,441	1,441	1,441	1,441	1,441	
TOTAL	104,891	104,925	104,960	104,996	105,033	
GASTOS DE VENTAS	294,700	298,531	302,438	306,424	310,489	

Elaboración propia

4.1.6 Presupuesto de gastos administrativos

Tabla 4.5

Resumen de gastos administrativos

GASTOS ADMINISTRATIVOS	Inflación =		2%		
Items	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos variables totales					
<i>Agua y Luz</i>	747	762	777	793	808
TOTAL	747	762	777	793	808
Costos fijos totales					
<i>Alquiler</i>	223,800	223,800	223,800	223,800	223,800
<i>Personal</i>	164,390	164,390	164,390	164,390	164,390
<i>Outsourcing contable</i>	10,178	10,178	10,178	10,178	10,178
<i>Internet</i>	305	311	317	324	330
<i>Útiles de oficina</i>	85	86	88	90	92
TOTAL	398,757	398,765	398,773	398,781	398,789
GASTOS ADMINISTRATIVOS	399,504	399,527	399,550	399,574	399,598

Nota. Elaboración propia

4.1.7 Inversiones

Tabla 4.6

Resumen de inversión en activos

Inversiones	Sin IGV	Con IGV
Activo fijo	22,800	26,904
Activo intangible	186	220
Gastos pre operativos	1,851	2,184
Cambio en el capital de trabajo	38,524	45,458
Total Inversión	63,361	74,766
Total IGV de inversión	11,405	

Nota. Elaboración propia

Tabla 4.7

Activo fijo

Activos Fijos	Inversión	
	Sin IGV	Con IGV
A. Terrenos		
Terrenos		
B. Edificaciones y remodelaciones	8,475	10,000
Edificaciones y otras construcciones		
Remodelaciones a locales alquilados	8,475	10,000
C. Maquinaria y equipo	1,589	1,875
Maquinaria	862	1,017
Equipos e instrumentos	727	858
D. Unidades de transporte		
Vehículos motorizados		
Vehículos no motorizados		
E. Muebles y enseres	9,339	11,020
Mobiliario del área de administración	1,176	1,388
Mobiliario del área de ventas	8,163	9,632
F. Equipos diversos	3,397	4,009
Equipos de cómputo	2,449	2,890
Equipos de seguridad	330	390
Otros equipos	618	729
Total Inversión en Activos Fijos	22,800	26,904
Total IGV de Inversión en Activos Fijos	4,104	

Nota. Elaboración propia

Tabla 4.8

Depreciación anual en activos fijos

Activos Fijos	Depreciación Anual					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Acumulado
A. Terrenos						
Terrenos						

B. Edificaciones y remodelaciones	424	424	424	424	424	2,119
Edificaciones y otras construcciones						
Remodelaciones a locales alquilados	424	424	424	424	424	2,119
C. Maquinaria y equipo	159	159	159	159	159	794
Maquinaria	86	86	86	86	86	431
Equipos e instrumentos	73	73	73	73	73	364
D. Unidades de transporte						
Vehículos motorizados						
Vehículos no motorizados						
E. Muebles y enseres	934	934	934	934	934	4,670
Mobiliario del área de administración	118	118	118	118	118	588
Mobiliario del área de ventas	816	816	816	816	816	4,081
F. Equipos diversos	707	707	707	707	95	2,923
Equipos de cómputo	612	612	612	612	0	2,449
Equipos de seguridad	33	33	33	33	33	165
Otros equipos	62	62	62	62	62	309
Total Depreciación de Activos Fijos	2,224	2,224	2,224	2,224	1,611	10,506

Nota. Elaboración propia

Tabla 4.9

Valor en libros de activos fijos

Activos Fijos	Valor en Libros				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
A. Terrenos					
Terrenos					
B. Edificaciones y remodelaciones	8,051	7,627	7,203	6,780	6,356
Edificaciones y otras construcciones					

Remodelaciones a locales alquilados	8,051	7,627	7,203	6,780	6,356
C. Maquinaria y equipo	1,430	1,271	1,112	953	794
Maquinaria	776	689	603	517	431
Equipos e instrumentos	654	582	509	436	364
D. Unidades de transporte					
Vehículos motorizados					
Vehículos no motorizados					
E. Muebles y enseres	8,405	7,471	6,537	5,604	4,670
Mobiliario del área de administración	1,059	941	823	706	588
Mobiliario del área de ventas	7,347	6,530	5,714	4,898	4,081
F. Equipos diversos	2,690	1,983	1,276	569	474
Equipos de cómputo	1,837	1,225	612		
Equipos de seguridad	297	264	231	198	165
Otros equipos	556	494	432	371	309
Total Valor en Libros de Activos Fijos	20,576	18,353	16,129	13,906	12,294

Nota. Elaboración propia

4.1.8 Otros presupuestos pertinentes

Respecto a los gastos preoperativos, se considera un plazo de nueve meses. Asimismo, el siguiente cuadro muestra los montos considerados.

Tabla 4.10

Gastos preoperativos

Gastos preoperativos	Inversión	
	Sin IGV	Con IGV
A. Gastos notariales	424	500
B. Gastos registrales	847	1,000
C. Permisos y licencias municipales	580	684
D. Tasas, comisiones y otros pagos		
E. Otros gastos pre operativos		
Total Inversión en Gastos Pre Operativos	1,851	2,184
Total IGV de Inversión en Gastos Pre Operativos		333

4.1.9 Análisis del valor residual del proyecto

Tabla 4.11

Valor residual

Valor de Liquidación		
(Valor en libros)		
	Sin IGV	Con IGV
Activo Fijo		
Terrenos		
Edificios y otras construcciones		
Maquinaria y equipo	794	938
Unidades de transporte		
Muebles y enseres	4,670	5,510
Equipos diversos	474	559
Total Valor Residual del Activo Fijo	5,938	7,007

Nota. Elaboración propia

4.2 Estados financieros proyectados

A continuación, se presentan los estados financieros proyectados, en base a los supuestos propuestos anteriormente, así como la identificación de parte de los costos, ingresos y activos fijos del proyecto.

Tabla 4.12

Balance general

RUBROS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVO					
Activo Corriente	21,348	48,225	106,721	192,829	305,673
Caja y Bancos	5,056	39,524	106,721	192,829	305,673
Cuentas por cobrar comerciales					

Otras cuentas por cobrar	16,293	8,701			
Mercaderías					
Activo No Corriente	20,726	18,465	16,204	13,943	12,294
Inmuebles, maquinaria y equipo	22,800	22,800	22,800	22,800	22,800
Intangibles	186	186	186	186	186
Depreciación acumulada	(2,224)	(4,447)	(6,671)	(8,894)	(10,506)
Amortización acumulada	(37)	(75)	(112)	(149)	(186)
TOTAL ACTIVO	42,074	66,689	122,924	206,772	317,967
PASIVO					
Pasivo Corriente	3,130				
Tributos por pagar					
Cuentas por pagar comerciales					
Préstamo CP	3,130				
Pasivo No Corriente					
Préstamo LP					
TOTAL PASIVO	3,130				
PATRIMONIO					
Capital social	69,341	69,341	69,341	69,341	69,341
Utilidades (Pérdidas) acumuladas		(30,398)	(2,652)	53,583	137,431
Utilidades (Pérdidas) del ejercicio	(30,398)	27,746	56,235	83,847	111,195
TOTAL PATRIMONIO	38,943	66,689	122,924	206,772	317,967
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	42,074	66,689	122,924	206,772	317,967

Nota. Elaboración propia

Tabla 4.13

Estado de resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Liquidación
Ventas	462,283	740,234	784,015	827,191	869,460	
Costo de ventas	196,467	298,531	302,438	306,424	310,489	
Utilidad bruta	265,816	441,703	481,577	520,767	558,971	
Gastos de administración	292,970	399,527	399,550	399,574	399,598	
Depreciación	2,224	2,224	2,224	2,224	1,611	
Amortización	37	37	37	37	37	
Otros ingresos						5,938
Otros egresos						
Utilidad operativa	(29,414)	39,915	79,766	118,932	157,724	5,938
Impuesto a la renta		11,775	23,531	35,085	46,529	1,752
Utilidad neta	(29,414)	28,140	56,235	83,847	111,195	4,186

Nota. Elaboración propia

4.3 Identificación y evaluación de alternativas de financiamiento

El proyecto requiere un financiamiento bancario total de 74,766 soles de los cuales 69,341 serán financiados por los accionistas y 5,425 lo serán con deuda. La tabla a continuación resume el monto necesario a solicitar en préstamo para cada componente del proyecto.

Tabla 4.14

Financiamiento en soles

		80%	20%
<i>Inversiones</i>	Total Inversión	Aporte Accionistas	Financiamiento Bancario
A. Activo Fijo			
Terrenos			
Edificios y otras construcciones	10,000	8,000	2,000

<i>Maquinaria y equipo</i>	1,875	1,500	375
<i>Unidades de transporte</i>			
<i>Muebles y enseres</i>	11,020	8,816	2,204
<i>Equipos diversos</i>	4,009	3,207	802
B. Intangibles			
<i>Concesiones, licencias y otros derechos</i>			
<i>Patentes y propiedad industrial</i>			
<i>Programas de computadora (software)</i>	220	176	44
<i>Costos de exploración y desarrollo</i>			
<i>Fórmulas, diseños y prototipos</i>			
<i>Reservas de recursos extraíbles</i>			
<i>Plusvalía mercantil (Goodwill)</i>			
<i>Otros intangibles</i>			
C. Gastos pre operativos	2,184	2,184	
D. Capital de trabajo	45,458	45,458	
Total Costos de Inversión	74,766	69,341	5,425

Nota. Elaboración propia

Teniendo en cuenta el monto total de la inversión requerida, se ha decidido que la financiación del proyecto BrewScape se obtendrá a través de una combinación de aportes de accionistas y un préstamo bancario. Los accionistas, comprometidos con el éxito del proyecto, contribuirán con el 80% de la inversión total, mientras que el 20% restante se obtendrá mediante un préstamo de una entidad bancaria especializada en microempresas.

Después de un exhaustivo análisis comparativo entre diferentes entidades bancarias, se seleccionó la opción de financiamiento ofrecida por Mibanco del Perú. Esta decisión se tomó en base a las condiciones crediticias favorables que ofrece la entidad para la categoría de "microempresas", con una Tasa de Costo Efectivo Anual (TCEA) que se encontró en 36.44% para préstamos a cuota fija a más de 360 días (Superintendencia de Banca, Seguros y AFPs, 2024).

Considerando el monto del préstamo de 74,766 soles y un plazo de amortización constante de 24 meses, se ha calculado una amortización mensual de 307 soles. Esta estructura de pagos permitirá a la empresa afrontar la deuda de manera sostenible, optimizando su flujo de caja y asegurando la viabilidad del proyecto.

En definitiva, la elección de MiBanco como entidad financiera se fundamenta en su sólida trayectoria, su enfoque en el sector microempresarial y las condiciones competitivas que ofrece

para este tipo de préstamos. La cuota mensual calculada se ajusta a la capacidad de pago de la empresa, lo que permitirá cumplir con los términos del préstamo y alcanzar los objetivos del proyecto.

Tabla 4.15

Datos generales del préstamo con MiBanco

Datos generales	
Principal	5,425
Moneda	Soles
Plazo (meses)	24
TEA	36.44%
TEM	2.62%
Cuota mensual	307

Nota. Elaboración propia

4.4 Análisis del costo de oportunidad de capital o tasa de descuento pertinente

Para realizar la valorización mediante los flujos de caja descontados, estos deben de formularse al presente mediante una tasa de descuento pertinente. Pero primero es necesario generalizarla por cada factor

4.4.1 Costo de oportunidad del inversionista

El costo de oportunidad del inversionista es hallado por medio del Modelo de Valoración de Activos de Capital (CAPM), definido por Fama y French (2004) como una metodología que establece el retorno esperado de una inversión, en función del riesgo sistemático del activo. A la formula básica se le añade una prima extra que mide el riesgo específico que hay en el país, por lo que el CAPM se presenta de la siguiente manera:

$$CAPM = r_f + \beta * (r_m + r_f) + r_p$$

Donde:

- r_f = Tasa libre de riesgo
- r_m = Rendimiento del mercado
- β = Beta

- r_p = Prima de riesgo país

La tasa libre de riesgo es obtenida de la base de datos del BCRP, en base al rendimiento de los bonos del gobierno peruano a 10 años del día 28 de junio del 2024, siendo una tasa de 5,63%. Esta tiene en consideración las expectativas de inflación de corto plazo, así como las políticas monetarias especificadas por el Banco Central del país, que es de información necesaria para el inversor, a pesar de que la tasa del bono soberano del país no es 100% libre de riesgo, es el valor menos riesgo que existe en el Perú.

Para el rendimiento de mercado, se utilizó el rendimiento del índice general de la Bolsa de Valores de Lima (BVL), siendo este un buen indicador de las tendencias del mercado peruano. El rendimiento de 12.15% es específico del día 28 de junio del 2024.

Para la prima por riesgo país, se utiliza el valor obtenido para Perú de la base de datos de Always Damodaran. El autor primer tiene en considera las clasificaciones de crédito soberano de agencias de gran escala como Moody's o S&P, luego, para el caso peruano, genera la diferencia de los rendimientos de los bonos gubernamentales del Tesoro de Estados Unidos a 10 años contra el rendimiento de los bonos soberanos del gobierno peruano a 10 años, generando una prima de 2.34%.

En el caso del beta, también se utilizan los datos proporcionados por Always Damodaran. El beta usado pertenece al sector "*Real Estate (Operations & Services)*" que tiene en consideración 374 empresas de países emergentes que se caracterizan por especialización, operación y servicios relacionados a ofrecer una propiedad o un ambiente, justamente lo que BrewScape brinda a su público. Luego este beta se desapalanca y se apalanca en base a la relación deuda/capital del proyecto y de la tasa impositiva de 29.5%. Con esto se obtiene un beta apalancado de 0,61. Dado que Damodaran generaliza este beta como el promedio de los betas de estas 374, que son en su mayoría empresas grandes o ya establecidas en el mercado, es necesario ajustar nuestro beta en base a los riesgos por ser un proyecto que recién está adentrándose al mercado.

Entre las investigaciones utilizadas, tenemos a Krishna et al. (2016), quienes encontraron que las "startups" tienen un 90% de probabilidades más alta que las empresas grandes de sufrir riesgos financieros, mientras que Cico (2019) halló que una empresa pequeña con potencial crecimiento tiene 70% de probabilidades contra empresas consolidados de sufrir riesgos técnicos. Peters y Subdararajan (2014) por su parte, para los riesgos comerciales, encontraron diferencias probabilísticas entre los emprendimientos y las empresas grandes de 60%. Finalmente, para el riesgo operacional, nos basamos en los resultados de Rivas-Aceves et al. (2020), donde la

probabilidad de que una “startup” tenga que enfrentarse a este riesgo de es de 70% contra una empresa grande.

En base a estas probabilidades, se realiza la ponderación respectiva en base a nuestro criterio de que tanto puede afectar cada al proceso de BrewScape cada uno de los riesgos evaluado. La prima por emprendimiento hallada es de 0.76, por lo que el beta ajustado por emprendimiento de BrewScape es de 1.39. Con los factores explicados, se procede a realizar el cálculo del costo del inversionista, obteniendo un valor aproximado de 17%.

Tabla 4.16

Cálculo del factor emprendimiento

Evaluación de la empresa	Factor	Probabilidades para un emprendimiento nuevo o "startup"	Ponderado
0.45	Riesgos financieros	90%	0.41
0.2	Riesgos técnicos	70%	0.14
0.15	Riesgo comercial	60%	0.09
0.2	Riesgo operacional	70%	0.14
Prima por emprendimiento			0.78

Nota. Elaboración propia

Tabla 4.17

Costo de oportunidad del inversionista

Tasa libre de riesgo	5.63%
Beta	1.39
Prima de riesgo de mercado	6.52%
Prima de riesgo país	2.34%
Costo de oportunidad del inversionista (COK)	17.00%

Nota. Elaboración propia

4.4.2 Costo de oportunidad del proyecto

El costo de oportunidad del proyecto es calculado mediante el modelo de Costo Promedio Ponderado del Capital (WACC), este es una forma de medir el costo promedio que una empresa

tiene que enfrentar para obtener capital, en base a la estructura de capital de la empresa. La fórmula está determinada por:

$$WACC = W_e * K_e + W_d * K_d * (1 - T)$$

Donde:

- W_e = Porcentaje de capital
- K_e = Rendimiento del mercado
- W_d = Porcentaje de deuda
- K_d = Costo de la deuda
- T = Tasa impositiva

El porcentaje de deuda es 20%, mientras que el porcentaje de capital es de 80%. La tasa impositiva es de 29.5% aplicada a corporaciones del país. El costo de la deuda es la tasa a la que se financia la deuda de MiBanco de 36.4%. Con esto, el WACC hallado es de 18.74%, lo que indica que cualquier inversión realizada a BrewScape debe generar un retorno mayor al valor estimado, para mostrar rentabilidad.

Tabla 4.18

Costo de oportunidad del proyecto

Variable	Valor
Capital aportado por los accionistas	69,341.03
Deuda financiera	5,424.80
Costo de oportunidad del inversionista (COK)	17.00%
Costo de la deuda financiera (Kd)	36.44%
Porcentaje de capital	80.00%
Porcentaje de deuda	20.00%
Tasa impositiva	29.50%
Costo de oportunidad del proyecto	18.74%

Nota. Elaboración propia

4.5 Flujo de caja proyectado y análisis de rentabilidad

4.5.1 Flujo de caja libre y flujo de caja financiero

A continuación, se presenta el flujo de efectivo estimado del proyecto, teniendo en consideración el valor de liquidación de los activos fijos, que muestra el potencial ingreso de los activos al final de su vida útil, y los flujos de caja, ya sean financieros y económicos.

Tabla 4.19

Flujo de caja libre y flujo de caja financiero

	<i>Año 0</i>	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>Año 4</i>	<i>Año 5</i>	<i>Liquidación</i>
<i>Flujo de operación</i>							
(+)							
<i>Ingresos operativos</i>		545,494	873,475	925,138	976,085	1,025,962	
(-) <i>Egresos operativos</i>		(577,535)	(823,708)	(828,346)	(833,077)	(837,902)	
(-) <i>IGV</i>				(6,064)	(21,814)	(28,687)	(1,069)
(-) <i>Impuesto a la renta</i>			(11,774)	(23,531)	(35,085)	(46,528)	(1,752)
<i>Flujo de inversión</i>							
(-) <i>Activos fijos</i>	(29,903)						
(-) <i>Activos intangibles</i>	(220)						
(-) <i>Gastos pre operativos</i>	(2,184)						
(-) <i>Capital de trabajo</i>	(45,457)	(27,331)	(4,305)	(4,245)	(4,156)		
<i>Flujo de liquidación</i>							
(+) <i>Liquidación de activos fijos</i>							7,007

(+) Liquidación de capital de trabajo							85,497
---	--	--	--	--	--	--	--------

Flujo de Caja							
Económico	(74,765)	(59,372)	33,687	62,951	81,951	112,844	89,683
(FCE)							
Flujo de Financiamiento	5,424	(3,277)	(3,524)				
Neto (FFN)							
Flujo de Caja							
Financiero	(69,341)	(62,650)	30,163	62,951	81,951	112,844	89,683
(FCF)							

Nota. Elaboración propia

4.5.2 Rentabilidad de la inversión, costo del financiamiento y de las accionistas

Se ha calculado un Valor Actual Neto (VAN) económico de S/. 57,800 para el proyecto. Además, el valor de mercado financiero, que es de S/. 68,628. Mascareñas (2008) especifica que el VAN es aquel valor actualizado de los flujos que prometer generar un proyecto a lo largo de su vida, neto del costo de inversión inicial, por lo que un VAN positivo generara valor para los accionistas, dado que el rendimiento esperado es mayor que el rendimiento que podría obtener en el mercado financiero por invertir en un proyecto similar.

Por otro lado, la Tasa Interna de Retorno (TIR), es otra medida que sirve para ver cuando esta tasa supera al costo de capital, especificando ganancias en la inversión (Mascareñas, 2008). En este caso, se halló una TIR de 31.71% del flujo económico, y una TIR de 32% para el flujo financiero, siendo estas tasas mayores a las tasas las que se descuentan. Adicionalmente, se midió el Payback, quien Yard (2020) define como el tiempo necesario para recuperar la inversión inicial a través de los flujos de caja generados, y el Payback dinámico, el cual según Marshall (1985), a diferencia del Payback convencional, da una medida más precisa de la eficacia económica, al tener en consideración del dinero en el tiempo. En el primero se halló un tiempo de recuperación de aproximadamente 3 años, 5 meses y 15 días, mientras que, en el dinámico, se especifica la recuperación de la inversión en 4 años, 5 meses y 15 días aproximadamente.

Tabla 4.20*Análisis de rentabilidad del proyecto*

<i>VAN Económico</i>	57,779.98
<i>VAN Financiero</i>	68,628.43
<i>TIR Económica</i>	31.71%
<i>TIR Financiera</i>	32.00%
<i>Índice de Rentabilidad</i>	3.10
<i>Payback</i>	3 años, 5 meses y 15 días
<i>Payback dinámico</i>	4 años, 5 meses y 15 días

Nota. Elaboración propia

4.5.3 Análisis del Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio es un método utilizado donde se determina la cantidad de ventas y el volumen de unidades producidas o servicios necesarios para cubrir los gastos operacionales y los costos variables (Gaytán Cortés, 2023).

Tabla 4.21*Punto de Equilibrio*

<i>Variables</i>	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>Año 4</i>	<i>Año 5</i>
<i>Precio de venta (Sin IGV)</i>	12.30	12.30	12.30	12.30	12.30
<i>Costo fijo total</i>	362,349.02	503,690.18	503,733.40	503,777.48	503,822.45
<i>Costo variable unitario</i>	7.37	7.04	6.78	6.56	6.36
<i>Punto de equilibrio (Sin IGV)</i>	73,521.20	95,771.53	91,264.14	87,691.43	84,835.21

Nota. Elaboración propia

4.5.4 Opción de expansión

Dado los flujos positivos, BrewScape tiene la capacidad de seguir expandiéndose en todo el país. Para eso, se realizó una evaluación mediante un árbol de decisión en lo que respecta a una opción de expansión, esta según Aroul (2017), permite a la empresa valorar flexiblemente una decisión de inversión, en este caso, la decisión de expandirse para generar muchas más ganancias. Dado una investigación realizada en los mercados de alquiler de la Zona 6, se presentaron los siguientes supuestos:

- La inversión inicial, si se realiza la expansión (90% de posibilidades que se realice) es el 85% de la inversión realizada en el primer local
- En un escenario optimista (70% de posibilidades que suceda), se considera que los flujos serán parecidos a los generados en el primer local con ligeras variaciones, por lo que a partir del segundo año estos serán el 95% de los estimados.
- En un escenario pesimista (30% de probabilidades que suceda), la demanda por este local no sería la misma que el estimado en el primero, se esperaría que, a partir del segundo año de estos, los flujos se redujeran en 80% respecto a los generados en el primer local.
- En todo caso no se abra el segundo local (10% de probabilidad que no se haga), no se generarían pérdidas, el VAN sería el mismo que el generado en el primer local (57,779.98)

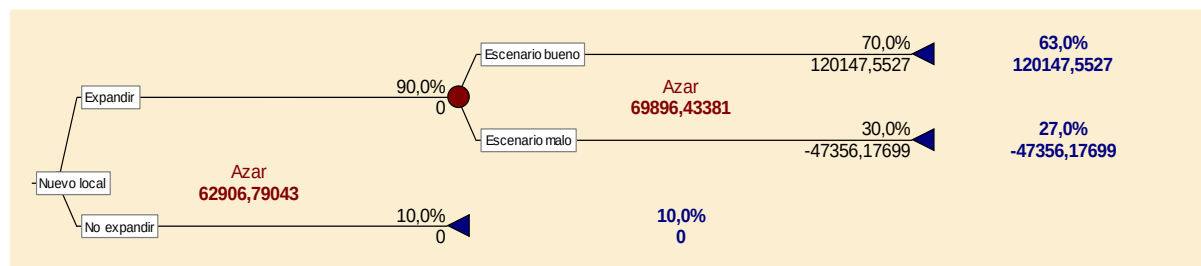
Para modelar el árbol de decisión, se usó el software *PrecisionTree*, donde se especificaron los flujos generados por cada escenario. A continuación, se presenta el árbol diseñado.

Tabla 4.22

Opción de expansión - Local 2

Nota. Imagen tomada de los resultados elaborados por el software PrecisionTree.

Con esto, se halló un VAN de S/. 62,906.79, lo que a diferencia del VAN solamente con el primer local, generarían ganancias de aproximadamente S/. 5,106.81, por lo tanto, la opción de abrir un segundo local es viable y puede generar mucha más rentabilidad al proyecto.



4.6 Análisis integrado de los riesgos altos o críticos para el futuro negocio

4.6.1 Análisis por escenarios

Una forma de medir los riesgos del proyecto es generalizar distintos escenarios. Para esto, establecimos dos posibles escenarios. El primero es un escenario pesimista, donde las ventas por el servicio se reducen en 10%, la inflación es de 4% y el precio al que se vende es de 11.30 por

ajustes de la demanda, con esto, los 2 VAN se vuelven negativos y no se puede calcular ambas TIR, dado que todos los flujos son negativos. El segundo escenario es un escenario optimista, donde la inflación es 0.5%, el precio de venta aumenta en 15.30 y hay un aumento de las ventas en 10% de lo que sería en un escenario normal.

Figura 4.1

Análisis por escenarios

VARIABLES DE SALIDA	PRECIO SIN IGV		
	OPTMISTA	CONSERVADOR	PESIMISTA
VAN Económico	626,948.48	57,779.98	-314,801.53
VAN Financiero	664,129.55	68,628.43	-320,151.34
TIR Económica	154.02%	31.71%	
TIR Financiera	158.94%	32.00%	

Nota. Elaboración propia

4.6.2 Análisis cualitativo de los riesgos

El análisis de riesgos cualitativo se centra en identificar y evaluar riesgos potenciales utilizando juicios expertos y descripciones narrativas para evaluar la probabilidad de ocurrencia y las consecuencias de los eventos de riesgo. Primero se detalla una generalización de los riesgos generales, incluidos los que pueden afectar nuestro proyecto.

Tabla 4.23

Análisis de riesgo cualitativo

Riesgo general	Riesgos específicos	Efecto	Plan de acción
<i>Riesgos de gestión</i>	Rotación de personal Incumplimiento de leyes Retrasos en entregas de mobiliarios	Pérdida de talento Costos por incumplimiento Costos de reemplazo	Implementar programas de retención Mejorar el monitoreo Mejorar la capacitación
<i>Riesgos ambientales</i>	Exceso de consumo de energía Problemas en la red de agua	Aumento de los costos Interrupción del uso del servicio	Adaptar medidas de eficiencia energética Explorar la red implementada
<i>Riesgos financieros</i>	Falta de liquidez Utilidad negativa	Incapacidad de pago de deudas Reducción operativa	Explorar medidas de financiamiento Mejorar la gestión financiera

<i>Riesgos operativos</i>	Fallo de servicios Problemas de seguridad Problemas de infraestructura	Reducción de operación Aumento potencial de posibles robos Reducción de márgenes	Mejorar el soporte técnico Aceptar un sistema más moderno Mejorar la calidad de materiales
<i>Riesgos económicos</i>	Inflación Recesión Reducción de demanda	Pérdida de venta Exceso de inventarios Aumento de costos	Aceptar el momento económico Adaptar la oferta Adaptar los precios

Nota. Elaboración propia

Luego, se genera una matriz de riesgos ponderada, donde se agrupa parte de estos riesgos y se evalúan en base al impacto y su grado a generar, además de la probabilidad de que estos sucedan en el contexto del país. Markowski y Mannan (2008) especifican que una matriz de este tipo, sirve para poder clasificar los riesgos de un proceso que se identifican de una o distintas revisiones multifuncionales. La clasificación de nuestras variables se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 4.24

Clasificación de riesgos específicos

<i>Riesgos específicos</i>	<i>Impacto</i>	<i>Probabilidad</i>	<i>Clasificación</i>
<i>Rotación de personal</i>	Alto	Alta	R1
<i>Incumplimiento de leyes</i>	Alto	Baja	R2
<i>Retrasos en entregas de mobiliarios</i>	Medio	Medio	R3
<i>Exceso de consumo de energía</i>	Medio	Alta	R4
<i>Problemas en la red de agua</i>	Alto	Media	R5
<i>Falta de liquidez</i>	Alto	Alta	R6
<i>Utilidad negativa</i>	Alto	Alta	R7
<i>Fallo de servicios</i>	Alto	Media	R8
<i>Problemas de seguridad</i>	Alto	Baja	R9
<i>Problemas de infraestructura</i>	Alto	Alta	R10
<i>Inflación</i>	Medio	Alta	R11
<i>Recesión</i>	Alto	Media	R12
<i>Reducción de demanda</i>	Alto	Alta	R13

Nota. Elaboración propia

Tabla 4.25

Matriz de riesgos ponderada

<i>Impacto \ Probabilidad</i>	<i>Baja</i>	<i>Media</i>	<i>Alta</i>
<i>Alto</i>	R2, R9	R5, R8, R12	R1, R6, R7, R10, R13
<i>Medio</i>		R3	R4, R11
<i>Bajo</i>			

4.6.3 Análisis cuantitativo de los riesgos

Se realiza un análisis de los riesgos cualitativamente, utilizando el software @Risk, donde se realizan distintas simulaciones en base a un modelo de Monte Carlo, definida por Kwak y Ingall (2007) como una metodología que permite visualizar el impacto de los riesgos distintos en el proyecto o inversión analizada, facilitando mucho mejor la toma de decisiones. Para esto, se han seleccionado 7 variables que pueden generar un impacto en el valor del proyecto. Las variables de entrada se clasificaron en tres grupos. Primero tenemos a las que se distribuyen triangularmente. La distribución triangular define un valor mínimo y un valor máximo, siendo no simétrica a menos que el valor más frecuente este exactamente en el medio de ambos valores (Johnson, 1997).

Para este caso, los valores mínimos y máximos ya se habían especificado en capítulos anteriores para otros análisis.

.

Tabla 4.26

Variables de entrada - Distribución triangular

<i>Factor</i>	<i>Valor mínimo</i>	<i>Valor actual</i>	<i>Valor máximo</i>
<i>Precio</i>	11.3	12.3	15.3
<i>Inflación</i>	0.50%	2%	4%
<i>Tasa de crecimiento de participación de mercado</i>	0.03%	0.05%	0.08%
<i>Tasa impositiva</i>	28%	29,5%	32%

Nota. Elaboración propia

Por un lado, tenemos a las variables asumidas con una distribución normal. Chen (2012) explica que la distribución normal establece una función de valor en base al uso de la desviación estándar. Se utilizaron probabilidades y datos históricos para determinar la desviación estándar de estos.

Tabla 4.27

Variables de entrada - Distribución normal

<i>Factor</i>	<i>Media</i>	<i>Desviación estándar</i>
<i>Tasa de crecimiento del sector</i>	4.72%	1.50%
<i>Costo de oportunidad del inversionista (COK)</i>	17.00%	3%

Nota. Elaboración propia

Finalmente, el costo de la deuda, es otra variable de entrada utilizada pero asumida a una distribución beta. La distribución beta se basa en una función de probabilidad continua que permite modelar la incertidumbre en base a dos parámetros, alfa y beta, que afectan a la variable en el extremo inferior y superior de la forma especificada (Kim y Reinschmidt, 2009)

Tabla 4.28

Variables de entrada - Distribución beta

<i>Factor</i>	<i>Alfa</i>	<i>Valor actual</i>	<i>Beta</i>
<i>Costo de la deuda (kd)</i>	33.39	36.44%	50

Nota. Elaboración propia

Por otro lado, las variables de salida utilizadas fueron el VAN Financiero, el VAN económico, la TIR financiera y la TIR económica. Los resultados de las simulaciones se observan en la *Tabla 4.29*, donde el valor medio de las 4 se encuentra en un valor positivo alto, siendo el valor más bajo más cercano al 0 que el valor máximo, por lo que es una buena referencia en base a que tanto un inversor podría ganar o perder dada la incertidumbre. Los gráficos proporcionados son presentados a continuación.

Tabla 4.29

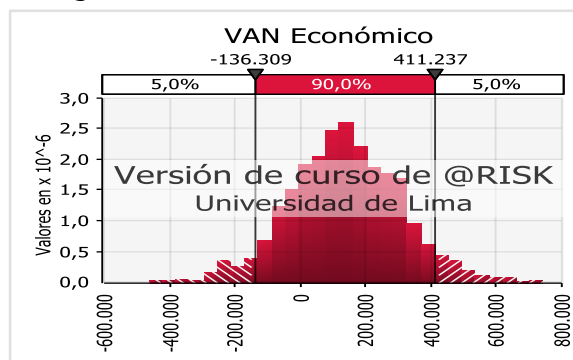
Recopilación de resultados - Simulación de Monte Carlo

	Valor mínimo	Valor máximo	Media	Desviación estándar
<i>VAN Económico</i>	-462,228.62	743,799.01	135,673.12	167,833.96
<i>VAN Financiero</i>	-485,814.89	783,050.67	154,352.89	180,556.96
<i>TIR Económica</i>	-30.71%	138.04%	51.48%	31.85
<i>TIR Financiera</i>	-30.98%	141.85%	52.41%	32.71

Nota. Elaboración propia en base a los resultados proporcionados por el software @Risk

Figura 4.2

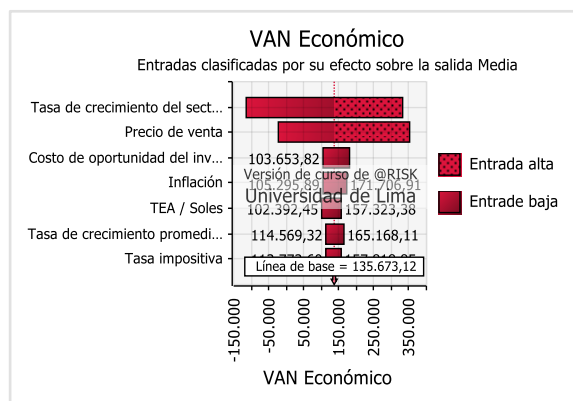
Histograma de simulación - VAN Económico



Nota. Extraído de los resultados obtenidos por el software @Risk

Figura 4.3

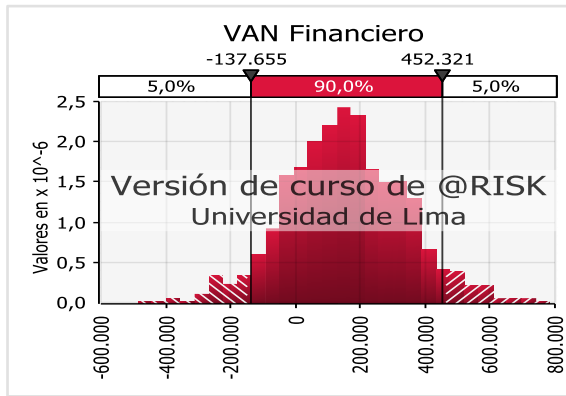
Análisis de tornado - VAN Económico



Nota. Extraído de los resultados obtenidos por el software @Risk

Figura 4.4

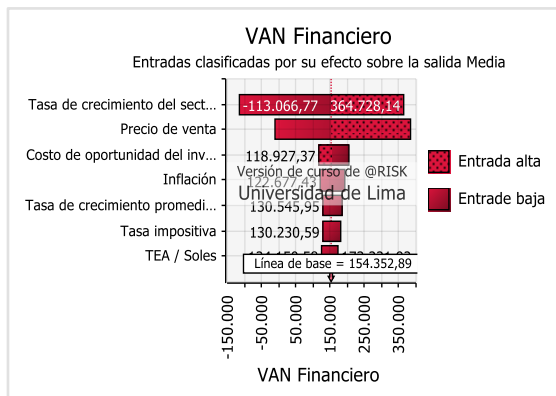
Histograma de simulación - VAN Financiero



Nota. Extraído de los resultados obtenidos por el software @Risk

Figura 4.5

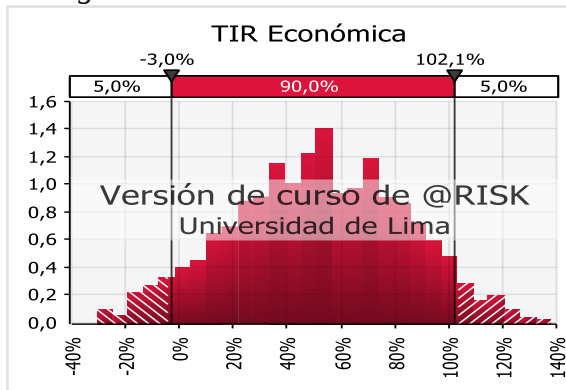
Análisis de tornado - VAN Financiero



Nota. Extraído de los resultados obtenidos por el software @Risk

Figura 4.6

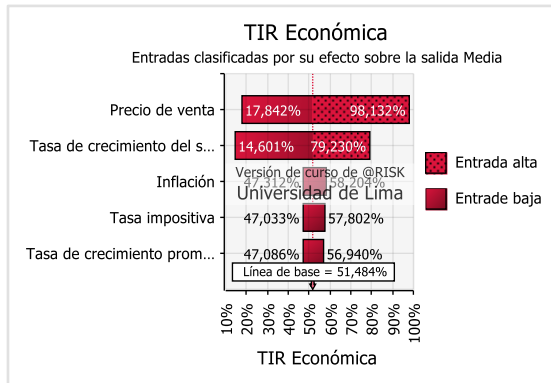
Histograma de simulación - TIR Económica



Nota. Extraído de los resultados obtenidos por el software @Risk

Figura 4.7

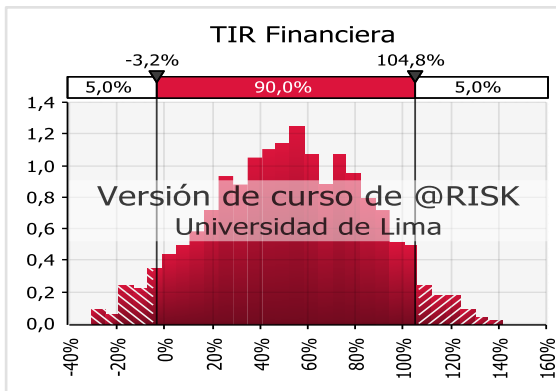
Análisis de tornado - TIR Económica



Nota. Extraído de los resultados obtenidos por el software @Risk

Figura 4.8

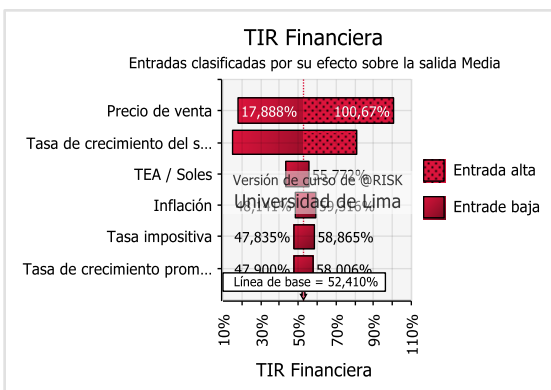
Histograma de simulación - TIR Financiera



Nota. Extraído de los resultados obtenidos por el software @Risk

Figura 4.9

Análisis de tornado - TIR Financiera



Nota. Extraído de los resultados obtenidos por el software @Risk

Los resultados nos dejan algunos datos importantes. En términos del Valor Actual Neto (VAN), las probabilidades son favorables tanto desde una perspectiva económica como financiera. Para el VAN Económico, existe una probabilidad del 80.2% de que su valor sea superior a 0, indicando una alta probabilidad de generar beneficios económicos. En cuanto al VAN Financiero, la probabilidad de que este sea mayor a 0 es del 82.4%, lo que refleja un sólido potencial financiero. Respecto a la TIR Económica, la probabilidad de que esta sea positiva es del 94.5%, al igual que la probabilidad de una TIR Financiera positiva. Esto sugiere que las probabilidades de que el proyecto no sea rentable o que su valor sea negativo son muy bajas, lo que genera muy buenas expectativas para un inversor.

Por otro lado, la variable que más fuerza tiene al momento de especificar el valor del VAN en sus dos casos es la tasa de crecimiento del sector, dado que su crecimiento indica una demanda creciente del servicio ofrecido, lo que puede generar muchos más ingresos y hacer que BrewScape crezca a un mayor ritmo, asegurando flujos positivos para invertir en otros locales.

Para ambas TIR, el precio de venta es el factor que más implicancia tiene, dado que un precio de venta más alto va a incrementar los ingresos recibidos, lo que aumenta parte de los flujos que son considerados en el cálculo de las TIR. Además, no solo es el hecho de que sea alto el precio ofrecido, sino aquel que maximice las ganancias con un nivel de demanda y oferta equilibrado.

Ese análisis sugiere que BrewScape debe de seguir de lado a cómo es que crece el mercado de servicios parecidos al ofrecido, así como seguir proponiendo una propuesta de valor única para aprovechar las oportunidades que nacerán dentro del propio sector. Por otro lado, se debe de seguir desarrollando una estrategia de tarifas flexibles para adaptarse a la condición del público objetivo.

4.6.4 Planificación de la respuesta a los riesgos altos o críticos

Es posible anticipar y reducir las amenazas antes de que se conviertan en problemas importantes. Para esto, los análisis anteriores permitieron reconocer los posibles riesgos, su impacto y probabilidades de que sucedan en el contexto del proyecto. Como resultado de esta comprensión, se puede tomar decisiones informadas, tomar medidas preventivas y crear planes de acción efectivos para proteger sus operaciones, mantener la continuidad de su negocio y garantizar la satisfacción del cliente. De acuerdo con esto, se han creado las siguientes tácticas:

- *Análisis exhaustivo:* Seguir con establecimiento de una lista de todos los riesgos ordenados según su probabilidad de ocurrencia y su impacto potencial en el proyecto, para luego darle prioridad a los primeros de la lista.
- *Capacitaciones específicas:* A los supervisores de áreas, es necesario que se les prevea para que estos ejecuten plan de acciones y se aseguren de que todo el proceso del servicio se cumpla a tiempo. Enseñarles a los trabajadores nuevos el plan del proyecto, su distribución y forma de brindar el servicio.
- *Estrategias de crecimiento:* Tener en consideración otras propuestas de inversión, como el análisis realizado para el segundo local. Contar con asesoría y recursos para poder tener la posibilidad de seguir creciendo en el mercado
- *Estrategias de comercialización del servicio:* Seguir promoviendo estrategias de marketing enfocados en el público objetivo, utilizando las nuevas tendencias. Es necesario también que se tenga a la mano el número de otros proveedores, para diversificarse ante cualquier eventualidad, lo que permitirá a BrewScape a tener sus recursos en el momento necesario.

4.6.5 Plan de seguimiento y control a los riesgos altos o críticos

Es necesario, luego del anterior análisis generar distintas propuestas para darle seguimientos a los riesgos mas altos que enfrentara BrewScape, para esto es necesario:

- *Revisión constante:* Se pretende establecer revisiones mensuales no solo del desempeño operativo, sino también del desempeño del personal para evitar problemas dentro del negocio. Por otro lado, se buscará establecer un software de gestión del proyecto donde se recopile toda la información del giro del negocio y de las sugerencias del público, para identificar desviaciones en la ocupación de espacios, satisfacción del cliente, indicadores clave del espacio, etc.
- *Sistema de mejora continua:* Generalizar el plan de acción a los propios feedbacks del negocio y de las observaciones de los trabajadores y de los clientes. Además, es necesario llevar a cabo revisar anualmente la visión y las políticas de gestión del negocio, modificando o incorporando las observaciones o experiencias anuales relacionadas al servicio para mejorar en la práctica.

- *Auditorías internas:* Llevar a cabo auditoras con los inversionistas y las cabezas del proyecto semestralmente, para verificar que se estén cumpliendo las políticas y los objetivos de BrewScape, lo que permitirá gestionar el riesgo y medir la efectividad de la gestión.
- *Evaluación externa:* Monitorear continuamente al público y al entorno externo, que consta de el contexto social, económico y político del país, así del tema geográfico, en el sentido de la temporada del año y del área del local. Adicionalmente, no se debe dejar pasar por desapercibido a los competidores, pero también se puede promover alianzas de seguimiento que permitan crecer a BrewScape y a sus rivales, como estudios de benchmarking para adoptar mejores prácticas de gestión de riesgos.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL ESTUDIO GLOBAL

BrewScape es un innovador espacio de coworking que combina áreas de trabajo y estudio con servicios de bienestar, diseñado para aumentar la productividad sin descuidar la salud física y mental de sus clientes. Ofrece espacios equipados para reuniones y cubículos individuales, además de bebidas y snacks que ayudan a controlar la ansiedad y el estrés. Sus instalaciones incluyen áreas de recreación, sillones de masaje y cápsulas para siestas reparadoras, creando un ambiente cómodo y acogedor con un diseño "garden room". La propuesta se dirige a estudiantes y trabajadores que buscan un equilibrio entre productividad y bienestar.

El estudio de mercado realizado reveló un alto interés por parte de estudiantes y trabajadores en utilizar los servicios de BrewScape. El 85.6% de los encuestados disfruta de estudiar y/o trabajar fuera de casa, y un 63% se mostró interesado en probar una alternativa como BrewScape. Las tarifas propuestas, tanto estándar como premium, recibieron una buena acogida, con disposición de pago por encima del precio mínimo en la mayoría de los casos. La demanda potencial anual se proyecta en base a estas disposiciones, mostrando un mercado activo y con gran potencial de crecimiento.

La encuesta realizada a 404 personas reveló datos significativos sobre el perfil y preferencias de los potenciales clientes. El análisis de conglomerados mostró que el principal segmento demográfico consiste en mujeres jóvenes de 18 a 24 años residentes en la Zona 7 de Lima Metropolitana. Los resultados también indicaron una disposición significativa a pagar tarifas premium por servicios adicionales como cápsulas para descansar y áreas de recreación, lo que subraya la importancia de estos servicios en la propuesta de valor de BrewScape.

La creciente demanda de espacios de coworking y la disposición del mercado a pagar por servicios que combinan productividad y bienestar sustentan la viabilidad comercial del proyecto. BrewScape ofrece servicios de bienestar y tarifas flexibles, según el análisis de los competidores. El proyecto tiene una estructura organizacional clara, un régimen tributario adecuado y se enmarca legalmente dentro de las normas vigentes. La personería jurídica y los aspectos tributarios han sido diseñados para garantizar el cumplimiento legal y la sostenibilidad de la empresa. La rentabilidad de BrewScape se proyecta positiva, sustentada en la demanda potencial identificada y las tarifas

establecidas. Los ingresos principales provienen de las tarifas por el acceso al servicio "Healthy work" y la venta de alimentos y bebidas. La propuesta de tarifas diversificadas, tanto por hora como por día, estándar y premium, permite capturar un amplio espectro del mercado objetivo, asegurando una base de ingresos sólida y constante.

La competencia, las variaciones en la demanda y los cambios en las preferencias del consumidor son algunos de los riesgos potenciales del proyecto. Mientras que la competencia indirecta proviene de las propias universidades y el trabajo desde casa, la competencia directa proviene de otros espacios de coworking y cafés con áreas de estudio. Para reducir estos riesgos, BrewScape debe concentrarse en sus servicios de bienestar y flexibilidad tarifaria únicos, adaptándose continuamente a las necesidades y preferencias del mercado.

La gestión del riesgo se aplica a BrewScape a través de estrategias de diversificación de servicios, promociones y asociaciones con empresas e instituciones educativas. Mantener la competitividad significa evaluar continuamente la satisfacción del cliente y adaptar los servicios. Además, se llevarán a cabo medidas de gestión de riesgos legales y operativas para garantizar un control riguroso de los procedimientos y el cumplimiento de las normas.

Para expandir BrewScape, se debe ampliar la oferta de bienestar, establecer alianzas estratégicas con universidades y empresas, implementar promociones y descuentos, aumentar la presencia en redes sociales y realizar campañas publicitarias, recopilar comentarios constantes de los clientes para identificar áreas de mejora y evaluar la posibilidad de expandirse a otras áreas de Lima y eventualmente a otras ciudades. Estas tácticas ayudarán a aprovechar la creciente demanda de espacios de coworking. También garantizarán el éxito a largo plazo de los proyectos.

En resumen, BrewScape es un proyecto viable y rentable, con una propuesta de valor diferenciada que combina productividad y bienestar. La demanda potencial identificada, la disposición del mercado a pagar por los servicios ofrecidos, y las estrategias de gestión de riesgos y crecimiento propuestas aseguran un alto potencial de éxito para BrewScape.

REFERENCIAS

- Aroul, R. R. (2017). Optimizing Investment Decisions Using DCF, Decision Tree Analysis, and Real Options Analysis: The Case of Hotel Expansions. In P. Vasant & K. M. (Eds.), *Handbook of Research on Holistic Optimization Techniques in the Hospitality, Tourism, and Travel Industry*, 98-114. <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-1054-3.ch004>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2024). Indicadores del mercado inmobiliario del IVT de 2023. *Notas de Estudios del BCRP*, 7(17). <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2024/nota-de-estudios-17-2024.pdf>
- Barros, P., & Martinez-Giralt, X. (2005). *Bargaining and idle public sector capacity in health care. Economics Bulletin*, 9, 1-8.
- Cáceres, R. (2023, 07 de julio). *Colliers sigue en el Top 3 del Ranking de Lipsey Survey por sexto año consecutivo*. Colliers. <https://www.colliers.com/es-co/articulos/4-tendencias-en-espacios-de-trabajo-para-este-2023>
- Campó Loayza, J. (2023, 10 de mayo). Un equilibrio entre excelencia académica y salud mental. *El Comercio*. <https://elcomercio.pe/opinion/voz-universitaria/un-equilibrio-entre-excelencia-academica-y-salud-mental-por-jorge-campo-loayza-noticia/?ref=ecr>
- Carro Paz, R., & González Gómez, D. (2010). *Administración de operaciones: Localización de instalaciones*. Banco de la Provincia de Buenos Aires.
- Castillo Gamarra, A. Y. (2016, 10 de agosto). Los Regímenes Tributarios para la MYPE: Nuevo RUS y RER [Sesión de conferencia]. CXII Seminario de Derecho Tributario. Defensoría del Contribuyente y Usuario Aduanero.
- Chen, L. (2012). A Risk-Benefit Analysis Model for Project Investment Based on the Normal Distribution. *Journal of Risk Analysis and Crisis Response*, 2, 146-154. <https://doi.org/10.2991/JRACR.2012.2.2.8>.
- Cico, O. (2019). Technical Debt Trade-Off - Experiences from Software Startups Becoming Grownups. , 413-418. https://doi.org/10.1007/978-3-030-33742-1_34.
- Dykha, M., Dykha, V., Pylypyak, O., Poplavska, O., Tanasiienko, N., & Tanasiienko, V. (2023). Risk Management of the Startup Projects. In *2023 IEEE 4th KhPI Week on Advanced Technology (KhPIWeek)* (pp. 1-6). <https://doi.org/10.1109/KhPIWeek61412.2023.10311582>
- Equipo CFT. (2023). *Elasticidad ingreso de la demanda*. Instituto de Finanzas Corporativas. <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/economics/income-elasticity-of-demand/>
- Fama, E. F., & French, K. R. (2004). The Capital Asset Pricing Model: Theory and Evidence. *Journal of Economic Perspectives*, 18(3), 25-46. <https://doi.org/10.1257/0895330042162430>

- Gaytán Cortés, J. (2023). Break-even point. *Mercados y Negocios*, 24(48), 95-106.
<https://doi.org/10.32870/myn.vi48.7690>
- Gobierno del Perú. (n.d.). *Registrar o constituir una empresa*. Recuperado el 07 de junio de 2024, de <https://www.gob.pe/269-registrar-o-constituir-una-empresa>
- Instituto de Gestión de Proyectos. (2017). *Una guía para la gestión de proyectos del conocimiento. GUÍA DEL PMBOK. (6a ed.)*. Instituto de Gestión de Proyectos.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2024). *Evolución de la Pobreza Monetaria 2011-2023*. Lima: INEI, Informe técnico.
https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/pobreza2022/Pobreza2022.pdf
- Instituto Peruano de Economía. (2023, 04 de marzo). *Matrícula en universidades privadas se cuadruplicó entre 2005 y 2019*. <https://www.ipe.org.pe/portal/matricula-en-universidades-privadas-se-cuadruplico-entre-2005-y-2019/>
- Instituto San Ignacio de Loyola. (2020, 05 de abril). *Trabajo remoto: Desafíos en un contexto de crisis*. <https://investigacion.isil.pe/estudio-trabajo-remoto-2020/>
- Johnson, D. (1997). The triangular distribution as a proxy for the beta distribution in risk analysis. *The Statistician*, 46, 387-398. <https://doi.org/10.1111/1467-9884.00091>
- Kim, B., & Reinschmidt, K. (2009). Probabilistic Forecasting of Project Duration Using Bayesian Inference and the Beta Distribution. *Journal of Construction Engineering and Management-asce*, 135, 178-186. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)0733-9364\(2009\)135:3\(178\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)0733-9364(2009)135:3(178))
- Krishna, A., Agrawal, A., & Choudhary, A. (2016). Predicting the outcome of startups: Less failure, more success. In *2016 IEEE 16th International Conference on Data Mining Workshops (ICDMW)* (pp. 798-805). <https://doi.org/10.1109/ICDMW.2016.0118>
- Krugman, P., Robin, W., & Graddy, K. (2013). *Fundamentos de Economía*. Editorial Reverté.
- Kwak, Y. H., & Ingall, L. (2007). Exploring Monte Carlo simulation applications for project management. *Risk Management*, 9(1), 44-57.
<http://dx.doi.org/10.1109/EMR.2009.5235458>
- Larson, R., & Edwards, B. (2013). *Calculus*. Cengage Learning.
- Leuciuc, E.G. (2013). Legal Personality of Single Member Limited Liability Company. *Romanian Statistical Review Supplement*, 61, 58-63.
- Malhotra Naresh, K. (2004). *Investigación de Mercado (5ta ed.)*. Pearson Educación. México.
- Mankiw, G. (2015). *Principios de economía (7ma ed.)*. Cengage Learning.
- Manzano, F. & Velázquez, G. (2018). *Población y economía: recorrido histórico del estado del arte*. Instituto de Geografía, Historia y Ciencias Sociales (IGEHCs), Universidad

- Nacional del Centro (CONICET). <https://igehcs.conicet.gov.ar/wp-content/uploads/sites/104/2019/06/PE.pdf>
- Markowski, A., & Mannan, M. (2008). Fuzzy risk matrix. *Journal of Hazardous Materials*, 159(1), 152-7. <https://doi.org/10.1016/j.jhazmat.2008.03.055>.
- Marshall, H. (1985) [A graphical approach to discount payback](#). *Construction Management and Economics*, 3(2), 105-20.
- Martínez, C., Cruz Matías, F., Flores, J., & León, A. (2018). Aplicación de la mejora de procesos en la empresa implementos agrícolas “El Timón”. *Revista ECA Sinergia*, 9, 32-44. https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v9i2.1261
- Mascareñas, J. (2018). *La valoración de proyectos de inversión productivos* (Monografías de Juan Mascareñas sobre Finanzas Corporativas No. 03). Universidad Complutense de Madrid. <https://ssrn.com/abstract=2313271>
- Millennials impulsan arriendo de espacios de coworking en Perú. (2022, 27 de junio). *LimaCargoCity*. <https://www.limacargocity.com.pe/articulo-millennials-impulsan-arriendo-de-espacios-de-coworking-en-peru>
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2021). *Guía sobre el régimen laboral de la micro y pequeña empresa*. <https://www.gob.pe/279-registro-de-la-micro-y-pequena-empresa-remype>
- NQA. (2017, 18 de mayo). *¿Qué es la norma ISO 9001?*. <https://www.nqa.com/es-pe/resources/blog/may-2017/what-is-iso-9001>
- Ochoa, I. (2021, 09 de abril). *El método SCAMPER: Estimulando la creatividad*. <https://igorochoa.net/2021/04/09/metodo-scamper/>
- Oldenburg, R. & Christensen, K. (2023, 15 de octubre). *El ‘tercer lugar’, un verdadero espacio ciudadano*. UNESCO. <https://courier.unesco.org/es/articles/el-tercer-lugar-un-verdadero-espacio-ciudadano>
- Peters, L., & Sundararajan, M. (2003). *Acquisition of resources for commercializing emerging technologies: comparing large firms with startups*. PICMET '03: Portland International Conference on Management of Engineering and Technology Technology Management for Reshaping the World, 2003., 425-435. <https://doi.org/10.1109/PICMET.2003.1222822>.
- Pindyck, R. & Rubinfeld, D. (2005). *Microeconomía (7ma ed.)*. Prentice Hall.
- Ponce Talancón, H. (2006). *La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales*. Revista académica: Contribuciones a la Economía. <https://eco.mdpu.edu.ar/cendocu/repositorio/00290.pdf>
- Pope, J. L. (2002). *Investigación de Mercados: Guía maestra para el profesional*. Grupo Editorial Norma.

- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2019). *El reto de la igualdad: Una lectura de las dinámicas territoriales en el Perú*. PNUD Perú.
<https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/pe/PNUD-Peru---El-Reto-de-la-Igualdad.pdf>
- Riera, M., & Aranguren Herrera, D. (2016). Evaluación ergonómica en el área de desposte de una empresa venezolana productora de cárnicos. *Publicaciones en Ciencias y Tecnología*, 10(2), 68-76.
- Rivas-Aceves, S., Dávila-Aragón, G., & Castillo-Ramírez, C. (2020). Operational risk and family business elements. *Panorama Económico*. <https://doi.org/10.29201/pe-ipn.v16i31.268>
- Ruiz Aranibar, G. (2019). Análisis de conglomerados. *Revista Varianza*, 16(16), 65–84.
<https://ojs.umsa.bo/ojs/index.php/revistavarianza/article/view/409>
- [Samuelson, P. A., & Nordhaus, W. D. \(2003\). *Economía*. McGraw-Hill Interamericana.](#)
- Sedapal. (2024). *Estructura tarifaria agua potable y alcantarillado*.
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/4242599/3989288-estructura-tarifaria-agua-potable-y-alcantarillado-03-01-2024.pdf?v=1704471278>
- Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria. (n.d.). *Régimen MYPE Tributario*. SUNAT. <https://orientacion.sunat.gob.pe/sites/default/files/inline-files/REMYPe.pdf>
- Thomas, G. B., & Finney, R. L. (2007). *Calculus and Analytic Geometry*. Pearson.
- Watson, S. (2018). The corporate legal person. *Journal of Corporate Law Studies*, 19, 137-166<https://doi.org/10.1080/14735970.2018.1435951>
- Yard, S. (2000). Developments of the payback method. *International journal of production economics*, 67(2), 155-167. [http://dx.doi.org/10.1016/S0925-5273\(00\)00003-7](http://dx.doi.org/10.1016/S0925-5273(00)00003-7)

ANEXOS

Anexo 1: Nivel socioeconómico por zona - ENAHO 2022

<i>Zonas</i>	<i>Niveles socioeconómicos</i>				
	NSE "A"	NSE "B"	NSE "C"	NSE "D"	NSE "E"
Total	100%	100%	100%	100%	100%
Zona 1	2.07%	8.28%	11.00%	10.16%	16.61%
Zona 2	10.37%	15.37%	17.38%	12.34%	5.87%
Zona 3	0.82%	5.26%	8.72%	10.09%	20.28%
Zona 4	9.24%	8.02%	10.45%	15.40%	2.27%
Zona 5	7.05%	16.09%	8.43%	21.01%	14.19%
Zona 6	10.64%	12.22%	3.48%	3.19%	0.00%
Zona 7	40.84%	14.60%	4.78%	2.29%	0.00%
Zona 8	10.58%	8.69%	10.58%	6.67%	2.55%
Zona 9	0.00%	3.67%	12.61%	7.60%	19.52%
Zona 10	8.40%	7.80%	11.67%	8.26%	10.08%
Otros	0.00%	0.00%	0.91%	2.98%	8.63%

Nota. Elaboración propia

Anexo 2: Nivel socioeconómico por sexo, edad y estado civil - ENAHO 2022

		Lima Metropolitana					
		Total	NSE "A"	NSE "B"	NSE "C"	NSE "D"	NSE "E"
Sexo	Hombre	48.59%	45.87%	47.71%	48.09%	48.95%	48.92%
	Mujer	51.41%	54.13%	52.29%	51.91%	51.05%	51.08%
¿Qué edad tiene en años cumplidos? (agrupado)	<=12	14.38%	8.19%	9.97%	11.84%	14.13%	18.77%
	13-17	8.14%	5.51%	6.45%	7.54%	7.57%	10.38%
	18-25	14.82%	11.93%	13.74%	13.33%	14.88%	16.54%
	26-30	9.79%	7.76%	9.89%	9.65%	9.96%	9.79%
	31-35	7.62%	6.52%	7.63%	8.24%	7.20%	7.94%
	36-45	15.45%	13.81%	13.91%	14.39%	14.89%	17.89%
	46-55	11.86%	14.82%	12.41%	12.84%	12.07%	10.23%
	>=56	17.95%	31.45%	25.99%	22.18%	19.29%	8.46%
¿Cuál es su estado civil o conyugal? (De 12 años a más)	conviviente	23.00%	8.80%	13.58%	17.82%	22.89%	32.41%
	casado(a)	20.23%	29.18%	27.31%	23.48%	19.30%	15.75%
	viudo(a)	3.92%	7.20%	5.64%	5.28%	3.88%	1.88%
	divorciado(a)	0.86%	2.69%	1.77%	1.21%	0.78%	0.21%
	separado(a)	9.51%	6.70%	7.60%	8.90%	10.36%	9.46%
	soltero(a)	42.48%	45.44%	44.10%	43.32%	42.80%	40.29%

Nota. Elaboración propia

Anexo 3: Distribución de la población por nivel socioeconómico - ENAH0 2022

<i>NSE</i>	<i>Freq.</i>	<i>%</i>
<i>NSE "A"</i>	294,452.8	2.74%
<i>NSE "B"</i>	819,382.0	7.64%
<i>NSE "C"</i>	2'158,237.0	20.11%
<i>NSE "D"</i>	4'703,259.0	43.83%
<i>NSE "E"</i>	2'755,949.0	25.68%
<i>Total</i>	10'731,279.8	100.00%

Nota. Elaboración propia

ESAU FARID MIRANDA OTORE

Espacio físicos BrewScape

 Espacio físicos BrewScape
 PROYECTOS 2024 1
 Universidad de Lima

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trmold::1:2967963722

Fecha de entrega

18 jul 2024, 2:57 p.m. GMT-5

Fecha de descarga

22 oct 2024, 10:12 a.m. GMT-5

Nombre de archivo

BrewScape_entrega_final.docx

Tamaño de archivo

3.7 MB

170 Páginas

40,343 Palabras

224,256 Caracteres



Página 1 of 176 - Portada

Identificador de la entrega trmold::1:2967963722



Página 2 of 176 - Descripción general de integridad

Identificador de la entrega trmold::1:2967963722

15% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- Bibliografía
- Texto citado

Fuentes principales

- 15%  Fuentes de Internet
- 1%  Publicaciones
- 5%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

Fuentes principales

15%	 Fuentes de Internet
1%	 Publicaciones
5%	 Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Fuentes principales

Las fuentes con el mayor número de coincidencias dentro de la entrega. Las fuentes superpuestas no se mostrarán.

1	Internet	repositorio.ulima.edu.pe	6%
2	Internet	hdl.handle.net	5%
3	Trabajos del estudiante	Universidad de Lima	0%
4	Internet	www.coursehero.com	0%
5	Trabajos del estudiante	Universidad TecMilenio	0%
6	Trabajos del estudiante	Universidad San Ignacio de Loyola	0%
7	Internet	repositorio.esan.edu.pe	0%
8	Internet	idoc.pub	0%
9	Internet	repositorio.uandina.edu.pe	0%
10	Trabajos del estudiante	Universidad Nacional Mayor de San Marcos	0%
11	Internet	issuu.com	0%