

Universidad de Lima

Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas

Carrera de Administración



PLAN DE NEGOCIOS PARA LA APERTURA DE UNA CAFETERÍA - CREPERÍA

Trabajo de suficiencia profesional para optar el título profesional de licenciado en
Administración

Fressia Rosmery Chávez Quiliano

Código 20101443

Asesor

Giancarlo Medroa Delgado

Lima – Perú

Julio del 2024





**BUSINESS PLAN FOR THE OPENNING OF A
COFFE SHOP – CREPERIE**

DEDICATORIA

El análisis del presente plan de negocio está dedicado a mi abuelita Rosa Macario, quién con mucho cariño me cuidó en mi niñez y hasta el día de hoy es muy feliz con mis logros.



AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi madre Celia Quiliano, quién me impulsó a alcanzar mis metas personales y profesionales. A mi abuelo David Quiliano, quién siempre me brindó su protección y desde el cielo sigue cuidándome y guiándome a las puertas del éxito.



TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	xix
ABSTRACT.....	xx
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: IDEA DE NEGOCIO.....	3
1.1 Estudio de los principales patrones de negocio	3
1.2 Definición del Servicio	4
1.3 Principales características del servicio.....	5
1.3.1 Atención al público:	5
1.3.2 Decoración del local:	5
1.3.3 Presentación de bebidas:	6
1.3.4 Canales de atención:.....	6
1.4 Propuesta de valor	6
1.5 Lienzo de la propuesta de valor	7
1.5.1 Trabajos del cliente	7
1.5.2 Frustraciones del cliente.....	7
1.5.3 Alegrías del cliente.....	7
1.5.4 Productos y servicios	8
1.5.5 Aliviadores de frustraciones.....	8
1.5.6 Creadores de alegría.....	8
1.6 Desarrollo del modelo de negocio	8
1.6.1 Segmento de clientes.....	10
1.6.2 Problema	10
1.6.3 Proposición de valor única.....	10
1.6.4 Solución	11
1.6.5 Canales	11
1.6.6 Flujo de ingresos	11
1.6.7 Estructura de costos	11

1.6.8	Métricas clave	12
1.6.9	Ventaja especial	12
CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO		13
2.1	Antecedentes	13
2.2	Misión y visión.....	13
2.2.1	Misión	13
2.2.2	Visión.....	13
2.3	Valores	14
2.4	Propósito	14
CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE MERCADO.....		15
3.1	Análisis del macro entorno externo (PESTEL).....	15
3.1.1	Factor político	15
3.1.2	Factor económico	15
3.1.3	Factor socio cultural.....	18
3.1.4	Factor tecnológico.....	19
3.1.5	Factor ecológico.....	19
3.1.6	Factor legal.....	19
3.2	Análisis del micro entorno externo (Modelo de las 5 fuerzas de Porter).....	20
3.2.1	Poder de negociación de clientes	20
3.2.2	Poder de negociación de los proveedores	20
3.2.3	Amenaza de ingreso de nuevos competidores	21
3.2.4	Amenaza de productos o servicios sustitutos.....	21
3.2.5	Nivel de rivalidad en el sector.....	21
3.3	Análisis de la cadena de valor.....	21
3.4	Matriz FODA	23
3.5	FODA Cruzado	24
3.6	Ventaja competitiva	25
3.7	Objetivos estratégicos	25
3.8	Investigación de Mercado	26

3.8.1	Población objetivo.....	26
3.8.2	Parámetros de la investigación.....	29
3.8.3	Etapas de la investigación	30
3.8.4	Análisis de la demanda	38
3.8.5	Demanda total del mercado objetivo	39
3.8.6	Proyección de la demanda potencial y su participación	39
3.8.7	Análisis de la oferta.....	41
CAPÍTULO IV ESTRATEGIA DE MARKETING Y VENTAS		44
4.1	Objetivos comerciales:.....	44
4.2	Plan de Marketing	45
4.2.1	Estrategia Competitiva Genérica	45
4.2.2	Estrategia de Segmentación y Targeting.....	45
4.2.3	Estrategia de Posicionamiento	46
4.2.4	Estrategias Intensivas de Mercado	47
4.2.5	Estrategias Funcionales de Marketing	47
4.3	Presupuesto de Marketing.....	52
CAPÍTULO V OPERACIONES Y GESTIÓN		53
5.1	Estudio Técnico.....	53
5.1.1	Objetivos de las Operaciones	53
5.2	Cadena de suministro	54
5.2.1	Compras	54
5.2.2	Proceso de Recepción de Insumos	54
5.2.3	Proceso de Almacenamiento	55
5.2.4	Proceso de lavado y desinfección	55
5.2.5	Proceso de preparación	56
5.2.6	Decoración	56
5.3	Proveedores.....	57
5.4	Control de Inventario	58
5.5	Planificación de ventas y operaciones	58
5.6	Capacidad de producción	59

5.7	Localización	60
5.7.1	Cercanía con el público objetivo (A):	61
5.7.2	Ubicación (B):	61
5.7.3	Tamaño del local (C):	61
5.7.4	Precio de alquiler (D):	61
5.7.5	Competencia (E):	61
5.7.6	Seguridad (F):	62
5.8	Maquinaria y equipo	63
5.9	Presupuesto	68
5.9.1	Insumos	68
5.10	Impacto económico, ambiental y social	70
5.10.1	Impacto económico	70
5.10.2	Impacto ambiental	70
5.10.3	Impacto social	71
5.11	Estructura Organizacional	71
5.11.1	Tipo de estructura organizacional	71
5.11.2	Necesidades de personal y roles clave	73
5.11.3	Forma legal de la empresa	75
5.12	Tecnología y Sistemas	76
5.12.1	Descripción de la infraestructura tecnológica	76
5.12.2	Sistema y plataformas	77
5.12.3	Desarrollo tecnológico	78
CAPÍTULO VI PLAN FINANCIERO		80
6.1	Ingresos	80
6.1.1	Precio de venta unitario	81
6.1.2	Unidades vendidas/ Servicios brindados	81
6.1.3	Ventas totales	82
6.2	Egresos	83
6.2.1	Costo de venta	83
6.2.2	Gastos administrativos	83

6.2.3	Gasto de ventas	84
6.2.4	Punto de equilibrio	85
6.3	Inversión.....	86
6.3.1	Activos fijos	86
6.3.2	Activos intangibles.....	88
6.3.3	Gastos pre-operativos.....	90
6.3.4	Cambio en el capital de trabajo.....	90
6.4	Valor residual de los activos fijos	91
6.5	Impuesto general de ventas	92
6.6	Financiamiento de la inversión	92
6.6.1	Fuentes de financiamiento	92
6.6.2	Financiamiento con deuda	93
6.6.3	Flujo de financiamiento neto.....	93
6.7	Estado de resultados.....	94
6.8	Flujo de caja.....	95
6.8.1	Flujo de caja económico	95
6.8.2	Flujo de caja financiero.....	96
6.9	Costo de oportunidad	96
6.9.1	Costo de oportunidad del inversionista.....	96
6.9.2	Costo de oportunidad del proyecto	97
6.10	Análisis de la rentabilidad.....	97
6.10.1	Valor actual neto (VAN).....	97
6.11	Estado de situación financiera.....	99
6.12	Análisis integrado de los riesgos del proyecto.....	100
6.12.1	Análisis cuantitativo.....	100
CAPÍTULO VII PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y CRONOGRAMA		104
7.1	Fases de implementación	104
CAPITULO VIII EVALUACIÓN Y CONTROL CONTINUO		109
8.1	Evaluación.....	109

8.2 Control	113
CONCLUSIONES	115
RECOMENDACIONES	116
REFERENCIAS.....	117
BIBLIOGRAFÍA	119



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Lean Canvas Model	9
Tabla 3.1 Cadena de valor	22
Tabla 3.2 Matriz FODA.....	23
Tabla 3.3 Foda Cruzado.....	24
Tabla 3.4 Variables de segmentación de mercado.....	26
Tabla 3.5 Niveles socioeconómicos de la zona 6	27
Tabla 3.6 Clasificación de personas de la zona 6 según su nivel socioeconómico	28
Tabla 3.7 Clasificación de personas de acuerdo a su edad y a su nivel socioeconómico	28
Tabla 3.8 Resultado del mercado potencial	28
Tabla 3.9 Resumen del diseño de la investigación	29
Tabla 3.10 Leyenda de la fórmula	30
Tabla 3.11 Resultado de la encuesta referente a las preguntas 2 y 4.....	31
Tabla 3.12 Cálculo de la demanda total del mercado objetivo.....	39
Tabla 3.13 Demanda potencial proyectada.....	40
Tabla 3.14 Demanda potencial proyectado por tipo de producto.....	41
Tabla 3.15 Creperías concurridas del distrito de Lince	41
Tabla 4.1 Presupuesto de marketing	52
Tabla 5.1 Ficha técnica de la preparación de creps (4 porciones)	57
Tabla 5.2 Proveedores y frecuencia de compra	58
Tabla 5.3 Demanda potencial anual, mensual y diaria	59
Tabla 5.4 Capacidad de producción total.....	59
Tabla 5.5 Ranking de factores de localización	62
Tabla 5.6 Tabla de calificación.....	62
Tabla 5.7 Maquinaria y equipos	63
Tabla 5.8 Ficha técnica de máquina cafetera	64
Tabla 5.9 Ficha técnica de crepera industrial	64
Tabla 5.10 Ficha técnica de waflera giratoria.....	65
Tabla 5.11 Ficha técnica de batidora mezcladora.....	65

Tabla 5.12 Ficha técnica de licuadora encapsulada	66
Tabla 5.13 Ficha técnica de congeladora.....	66
Tabla 5.14 Ficha técnica de balanza	67
Tabla 5.15 Ficha técnica de refrigeradora	67
Tabla 5.16 Presupuesto en muebles y enseres	68
Tabla 5.17 Presupuesto en personal de cocina	68
Tabla 5.18 Costo de insumo de waffles o crepes dulces	69
Tabla 5.19 Costo de insumos de crepes o waffles salados	69
Tabla 5.20 Costo de insumos de milkshake.....	69
Tabla 5.21 Costo de la preparación del jugo	69
Tabla 5.22 Costo de insumos de café cappuccino y late	70
Tabla 5.23 Costo de insumos con crecimiento del 3% anual	70
Tabla 5.24 Perfil del gerente general	73
Tabla 5.25 Perfil del coordinador administrativo	73
Tabla 5.26 Perfil del jefe de cocina	74
Tabla 5.27 Perfil del repostero.....	74
Tabla 5.28 Perfil del barista.....	74
Tabla 5.29 Honorarios de locadores de servicios	75
Tabla 5.30 Detalle de REMYPE.....	76
Tabla 5.31 Presupuesto en equipos.....	76
Tabla 6.1 Parámetros generales	80
Tabla 6.2 Tributos aplicables.....	80
Tabla 6.3 Precio de venta unitario sin IGV	81
Tabla 6.4 Productos vendidos por año.....	81
Tabla 6.5 Ventas totales sin IGV	82
Tabla 6.6 Costo de venta sin IGV	83
Tabla 6.7 Gasto administrativo sin IGV	84
Tabla 6.8 Gasto de ventas sin IGV	84
Tabla 6.9 Punto de equilibrio.....	85
Tabla 6.10 Activos fijos sin IGV	86
Tabla 6.11 Tasas de depreciación aplicables	87
Tabla 6.12 Depreciación anual de activos fijos sin IGV	87
Tabla 6.13 Valor en libros de activos fijos sin IGV	87

Tabla 6.14 Activos intangibles sin IGV.....	88
Tabla 6.15 Tasas de amortización aplicables.....	88
Tabla 6.16 Amortización anual de intangibles sin IGV.....	89
Tabla 6.17 Valor en libros de intangibles sin IGV	89
Tabla 6.18 Gastos pre operativos sin IGV	90
Tabla 6.19 Cambio en el capital de trabajo sin IGV bajo el método de porcentaje de cambio en ventas.....	91
Tabla 6.20 Valor de liquidación de activos fijos (valor de mercado) sin IGV	91
Tabla 6.21 Valor residual de activo fijo (neto) sin IGV	92
Tabla 6.22 IGV por pagar	92
Tabla 6.23 Fuentes de financiamiento con IGV	93
Tabla 6.24 Datos de financiamiento con deuda.....	93
Tabla 6.25 Flujo de financiamiento neto anual.....	94
Tabla 6.26 Estado de resultados sin gastos financieros	94
Tabla 6.27 Cálculo del impuesto a la renta por pagar	95
Tabla 6.28 Flujo de caja económico (método directo)	95
Tabla 6.29 Flujo de caja financiero	96
Tabla 6.30 Beta del proyecto	96
Tabla 6.31 Capital Asset Pricing Model (CAPM).....	97
Tabla 6.32 Weighted Average Cost of Capital (WACC)	97
Tabla 6.33 Valor actual neto (VAN)	98
Tabla 6.34 Tasa interna de retorno (TIR)	98
Tabla 6.35 Estado de situación financiera	99
Tabla 6.36 Variación.....	100
Tabla 6.37 Flujo de caja económico (análisis de sensibilidad).....	100
Tabla 6.38 Análisis de riesgos	103
Tabla 7.1 Plan de acción detallada, asignación de recursos, responsable y comunicación interna	104
Tabla 7.2 Cronograma	106
Tabla 8.1 Estrategia 1	109
Tabla 8.2 Estrategia 2	110
Tabla 8.3 Estrategia 3	110
Tabla 8.4 Estrategia 4	111

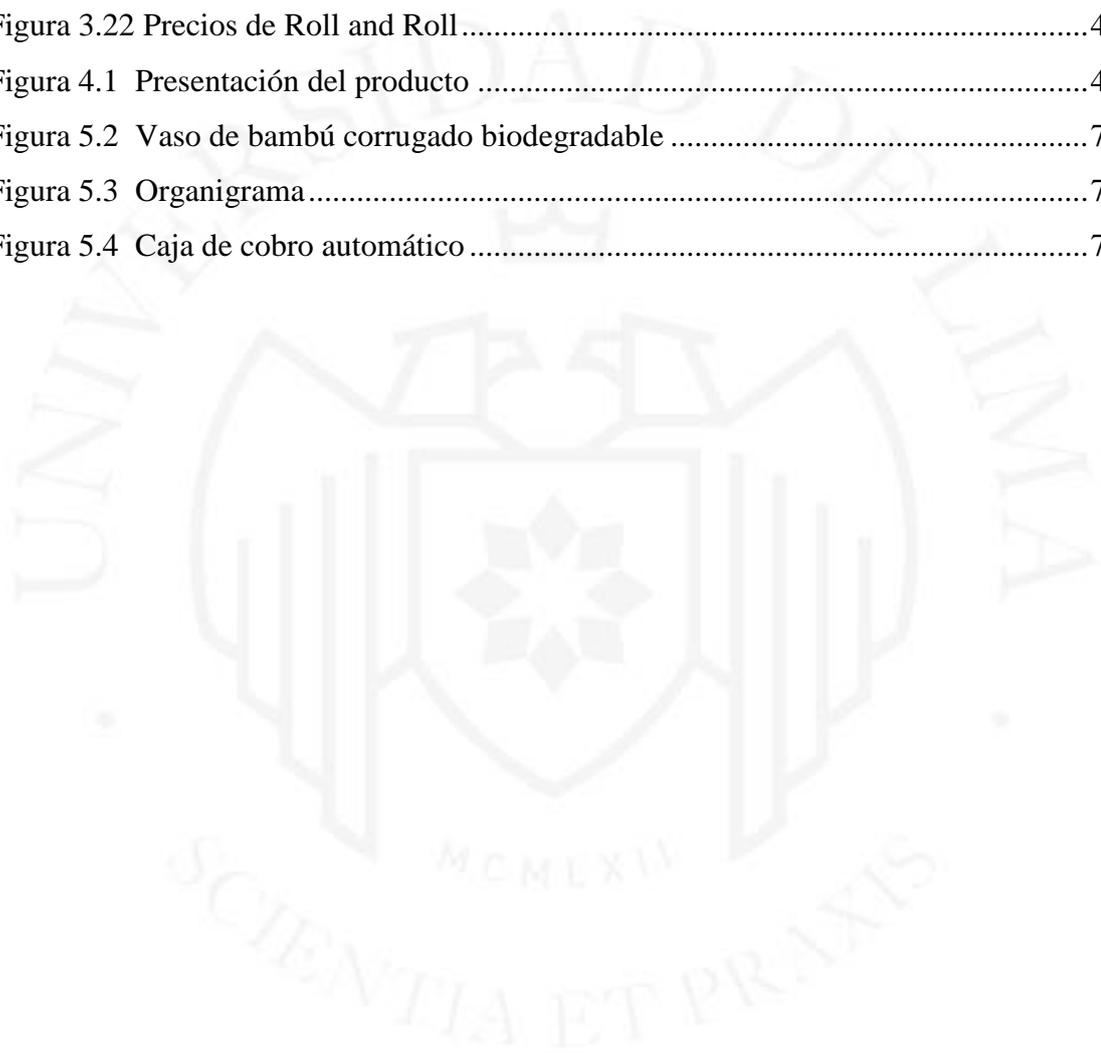
Tabla 8.5 Estrategia 5	111
Tabla 8.6 Estrategia 6	112
Tabla 8.7 Estrategia 7	112
Tabla 8.8 Objetivo 1	113
Tabla 8.9 Objetivo 2	114



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1	Disfraz de Maid	5
Figura 1.2	Café con diseño Kawaii.....	6
Figura 3.1	Crecimiento del PBI	16
Figura 3.2	Cotización del precio del trigo por tonelada	17
Figura 3.3	Apreciación del dólar	18
Figura 3.4	Distribución de las zonas según NSE.....	27
Figura 3.5	Fórmula para el cálculo de la muestra.....	29
Figura 3.6	Resultado de la encuesta sobre la pregunta 1 referente a la asistencia a cafeterías – creperías.....	30
Figura 3.7	Resultado de la encuesta pregunta 3 ¿En qué distrito vives?.....	31
Figura 3.8	Resultado de la encuesta de la pregunta 5 ¿Cuántas veces al mes frecuentas las cafeterías - creperías?	32
Figura 3.9	Resultado de la encuesta pregunta 6 y pregunta 2¿Cuánto gasta en promedio al consumir en una cafetería - crepería?	32
Figura 3.10	Resultado de la encuesta pregunta 7 ¿Cuáles son los postres que consumes cuando asistes a una cafetería - crepería?	33
Figura 3.11	Resultado de la encuesta pregunta 8 y 2. En una escala del 1 al 10 siendo 1 el menor puntaje y 10 el máximo puntaje, ¿Qué puntaje le colocaría al servicio que ofrecen actualmente las cafeterías - creperías?.....	34
Figura 3.12	Resultados de la pregunta 9 ¿Cuál es la característica más importante que valoras en tu visita a una cafetería - crepería?	34
Figura 3.13	Resultado de la pregunta 10 ¿Asistiría a una cafería – crepería que ofrezca un excelente servicio de atención dónde pueda degustar de agradables crepes, waffles, cafés y milkshakes?	35
Figura 3.14	Luego de conocer el nuevo concepto de nuestro servicio y de los productos que se ofrecerán, ¿Estaría interesado en asistir y consumir?.....	36
Figura 3.15	Resultado de la pregunta 12 ¿Cuál es tu topping favorito?.....	36
Figura 3.16	Resultado de la pregunta 13 ¿Qué helado prefieres?	37

Figura 3.17 Resultado de la pregunta 14 ¿Te gustaría encontrar combos dentro de la carta, tales como combo para dos, cuatro o más personas?	37
Figura 3.18 Respuesta de la pregunta 15 ¿Cuál es tu fruta favorita que usualmente la eliges en tus crepes o waffles?	38
Figura 3.19 PBI por sectores económicos	40
Figura 3.20 Precios del Beso Francés	42
Figura 3.21 Precios de Madame Crepe	42
Figura 3.22 Precios de Roll and Roll	43
Figura 4.1 Presentación del producto	49
Figura 5.2 Vaso de bambú corrugado biodegradable	71
Figura 5.3 Organigrama	72
Figura 5.4 Caja de cobro automático	78



ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1: Cuestionario de la Encuesta.....	121
ANEXO 2: Beta – Damodaran	128



RESUMEN

El principal objetivo del presente plan de negocios es determinar la viabilidad y rentabilidad para la apertura de una cafetería – crepería al estilo Kawaii en el distrito de Lince, para ello el plan se enfocará en el modelo de negocio basado en experiencias, así como también en la producción flexible y personalización masiva. Para ello, se realizó un estudio de mercado que permita determinar mediante una encuesta los gustos, preferencias y comportamiento de compra del público objetivo y saber si estarían dispuestos a aceptar la propuesta.

De acuerdo con los resultados obtenidos en el estudio de mercado y de previamente haber realizado un análisis situacional, se procedió a elaborar un plan de marketing dónde se establecieron diversas estrategias que se ajustan a nuestro modelo de negocio y a nuestro público objetivo.

Así mismo, se desarrolló un estudio técnico dónde se define la cadena de suministro que inicia con las compras de insumos y finaliza con la decoración de los postres. Además se detallan nuestros principales proveedores, maquinaria y equipo y la localización del proyecto que se determinó mediante el análisis de diversos factores, el distrito de Lince.

Por último, se realizó el plan financiero el cual detalla el precio de venta de cada producto, los costos, la inversión, financiamiento, costo de oportunidad y el análisis de rentabilidad dónde obtenemos un VAN positivo, indicando que el proyecto es rentable.

Línea de investigación: 5200 - 31.a1

Palabras clave: Cafetería – crepería Kawaii, crepes, waffles, experiencia innovadora, temática Kawaii.

ABSTRACT

The main objective of this business plan is to determine the feasibility and profitability for the opening of a Kawaii style cafeteria - creperie in the district of Lince, for this the plan will focus on the business model based on experiences as well as flexible production and mass customization. To this end, a market study was conducted to determine through a survey the tastes, preferences and purchasing behavior of the target audience and to find out if they would be willing to accept the proposal.

According to the results obtained in the market study and having previously conducted a situational analysis, we proceeded to develop a marketing plan where we established various strategies that fit our business model and our target audience.

Likewise, a technical study was developed to define the supply chain that starts with the purchase of inputs and ends with the decoration of desserts. We also detailed our main suppliers, machinery and equipment and the location of the project, which was determined through the analysis of various factors, the district of Lince.

Finally, the financial plan was made which details the selling price of each product, costs, investment, financing, opportunity cost and profitability analysis where we obtain a positive NPV, indicating that the project is profitable.

Line of research: 5200 - 31.a1

Key words: Coffee shop - creperie Kawaii, crepes, waffles, innovative experience, Kawaii theme.



INTRODUCCIÓN

El plan de negocio a desarrollar llamado Kawaii Crepes & Coffe combina una experiencia innovadora en un agradable ambiente temático. En Kawaii Crepes & Coffe nos especializamos en las preparaciones de postres como crepes, waffles, milkshakes, café, jugos y helados decorados con temática Kawaii y una presentación encantadora.

El principal objetivo es determinar la viabilidad y rentabilidad de la cafetería – crepería, además de identificar las diversas oportunidades del mercado, así como los desafíos a los que se enfrentarán y para ello se han planteado diversas estrategias que impulsarán con éxito el desarrollo del plan de negocio.

En el primer capítulo se detalla el modelo de negocio a desarrollar que integra aspectos tales como la producción flexible y experiencias únicas. Además, se elaborará el Lean Canvas Model, una herramienta que nos ofrece un panorama claro de los componentes tales como el mercado y el servicio que se busca implementar.

En el segundo capítulo se desarrolla la misión, visión, valores y propósito del plan de negocio, además se detalla la inspiración y motivación detrás de la presente idea de negocio.

En el tercer capítulo se realiza el análisis del macro y micro entorno donde se desarrolla el análisis PESTEL, modelo de las 5 fuerzas de Porter, la cadena de valor, elaboración de la matriz FODA y el detalle de la ventaja competitiva la cual está conformada por diversos atributos diferenciadores. Así mismo, también se desarrolla la investigación de mercado en el cual se realiza la segmentación del público objetivo según variables demográficas, geográficas, psicográfico y conductual, además se determinó el tamaño de la muestra, así como el cálculo de la demanda para el desarrollo de la investigación.

En el cuarto capítulo se desarrolla el plan de marketing donde se aplican diversas estrategias tales como la estrategia competitiva, estrategia de segmentación, estrategia de posicionamiento, estrategias intensivas de mercado y el marketing mix. Finalmente se desarrolla el presupuesto de marketing el cual se utilizará en el sexto capítulo.

En el quinto capítulo se desarrolla a detalle la cadena de suministro el cual inicia con las compras de los insumos, recepción de insumos, almacenamiento, lavado y desinfección, preparación y decoración. Además, se detalla la capacidad de producción, los costos por producto a ofrecer, las maquinarias a requerir y el impacto económico, ambiental y social. Por otro lado, también se desarrolla la estructura organizacional para el presente plan de negocios y finalizamos con la descripción de la infraestructura tecnológica requerida y las plataformas a utilizar.

En el sexto capítulo se realizan los cálculos de los ingresos, egresos, inversión en activos fijos e intangibles, punto de equilibrio, gastos pre-operativos, cálculo de IGV, el financiamiento de la inversión, flujo de caja, costo de oportunidad, VAN, TIR y finalmente el análisis integrado de los riesgos del proyecto, donde se ha obtenido resultados favorables.

En el séptimo capítulo se realiza el desarrollo de las fases de implementación donde se ha determinado el plan de acción, recursos, responsable y un cronograma donde se detalla las acciones a realizar en un lapso de tiempo.

En el octavo capítulo se determina los criterios de evaluación, monitoreo y evaluación de la estrategia y finalmente se concluye con el control de las estrategias realizando acciones correctivas, solo en los casos que sea necesario corregir y adaptar el plan.

Se agradece su interés y por lo tanto presentamos el completo desarrollo del plan de negocio para el éxito de Kawaii Crepes & Coffe.

CAPÍTULO I: IDEA DE NEGOCIO

1.1 Estudio de los principales patrones de negocio

Actualmente los negocios se encuentran en la búsqueda constante de seguir las tendencias que van surgiendo en respuesta a las necesidades de un público en específico; en este caso, para el desarrollo del presente plan de negocio, nos enfocaremos en el modelo de negocio basado en experiencias, así como también en la producción flexible y personalización masiva.

Es común observar diversos restaurantes, cafeterías, creperías, entre otros que ofrecen la venta de sus productos en sus locales o mediante la atención de pedidos por delivery; sin embargo, son pocos los que van más allá de solo ofrecer comidas o bebidas; es decir, que brinden una experiencia que agregue valor a su modelo de negocio. Es en este punto donde se busca desarrollar, el modelo de negocio basado en experiencias, junto con la producción flexible y personalización masiva con el objetivo de satisfacer a un público que busca obtener experiencias innovadoras, así como también productos adaptados a sus preferencias individuales.

La idea de negocio nace con el propósito de poder ofrecer un servicio que brinde una experiencia agradable y única en un ambiente decorado bajo una temática de animes. En este lugar, se comercializarán alimentos y bebidas tales como crepes, waffles, milkshakes y café que pueden ser personalizados; es decir de acuerdo a las preferencias del consumidor. Esta idea de negocio va más allá de solo vender un producto como se mencionó líneas arriba sino más bien de ofrecer una experiencia

Existe actualmente en Madrid una crepería inspirada en animes japoneses muy popular que utiliza el modelo de negocio basado en experiencias la cual ofrece una experiencia única en su atención al cliente dado que utiliza distintas herramientas tales como la decoración del local, espacios designados para las capturas fotográficas, el personal que brinda atención al cliente se encuentra disfrazado bajo una temática, entre otras cosas más, lo que ha generado que muchos españoles e incluso turistas visiten en mencionado lugar para vivir esta nueva experiencia. Es decir no solo ingresan al

establecimiento a consumir alimentos o bebidas sino también a vivir esta nueva experiencia la cual compartirán en redes sociales o comentándola a su entorno.

En base a estas nuevas tendencias, lo que se busca es poder implementar este modelo de negocio y de acuerdo al desarrollo y análisis del presente plan de negocio verificar su viabilidad

1.2 Definición del Servicio

El servicio que brindaremos es la experiencia de disfrutar de un agradable ambiente temático donde los clientes podrán armar su propio pedido ya que ofreceremos una variedad de insumos que ellos escogerán de acuerdo a sus preferencias para finalmente obtener su pedido de crepes, waffles, milkshakes o café. Este servicio contará con una decoración basada en los animes japoneses más emblemáticos, además todo el personal que brinde atención al cliente usará un disfraz temático con la finalidad de que el comensal se sumerja en esta nueva experiencia, ofreceremos también diversos accesorios para que los clientes puedan utilizarlos en sus fotos dentro del local y de esta manera hacer que su experiencia sea satisfactoria. Por ello el nombre de la marca Kawaii Crepes & Coffee representa la identidad que queremos ofrecer al público objetivo.

El público objetivo serán hombres y mujeres de 18 a 35 años de los niveles socioeconómicos A y B de Lima Metropolitana que residan en los distritos de Lince, Magdalena, Jesús María, Pueblo Libre y San Miguel.

Dentro de la carta podrán encontrar y elegir lo siguiente:

- Para los crepes y waffles dulces podrán escoger las frutas de su preferencia tales como mango, fresas, durazno, plátano, arándanos y kiwi.
- Los tipos de fudge que brindaremos serán de chocolate, manjar, leche condensada y nutella.
- Los toppings que podrán añadir serán galleta oreo, lentejitas, marshmallows, grajeas de chocolate, gomitas, chocolate sublime, almendras y pecanas.
- Los helados que podrán escoger para añadir serán de fresa, mango, chocolate, chocochips, vainilla, lúcuma y coco.

- En el caso de los crepes y waffles salados los ingredientes que tendrán para elegir serán pollo deshilachado, carne molida, tocino, jamón, queso mozzarella gratinado, queso Edam, orégano y salsa de tomate.
- Dentro de las bebidas frias tenemos al milkshake y los sabores que ofreceremos serán de oreo, fresa, nutella, vainilla, mango y chocolate.
- En las bebidas calientes contaremos con el café expresso, americano, cappuccino, latte y chocolate.

1.3 Principales características del servicio

1.3.1 Atención al público:

Para la atención al público, el personal a cargo llevará un disfraz que represente a un personaje de un anime Japonés llamado Maid, quienes son las encargadas de tomar el pedido y de atender al consumidor, tal como se puede observar en la figura 2.1.

Figura 1.1

Disfraz de Maid



Nota. De Master, por Sxhirxo, 2023
 (<https://www.instagram.com/sxhirxo?igshid=YzVkODRmOTdmMw>)

1.3.2 Decoración del local:

El local contará con una decoración inspirada en diversas caricaturas de todas las edades además habrá un espacio destinado para tomarse fotos, este espacio estará decorado con

peluches y luces de colores además contaremos con accesorios que podrán ser usados para las fotos tales como vinchas, adornos, peluches, entre otros; de esta manera, los consumidores podrán llevarse un bonito recuerdo que podrán subir a sus redes sociales logrando así alcanzar a personas que quieran conocer nuestro establecimiento.

1.3.3 Presentación de bebidas:

La presentación de nuestros cafés será con una temática Kawaii que en japonés significa lindo o adorable, tal como se puede observar en la figura 2.2.

Figura 1.2

Café con diseño Kawaii



Nota. De Yucafe: *Cute cups of cappuccino at café near MCAS Iwakuni*, por LC, 2022, Japan Stripes (<https://japan.stripes.com/food-drink/yucafe-cute-cups-cappuccino-cafe-near-mcas-iwakuni>)

1.3.4 Canales de atención:

Estaremos enfocados en la atención directa en el local, el cual se encontrará ubicado en el distrito de Lince, también ofreceremos el servicio por delivery mediante el aplicativo Rappi.

1.4 Propuesta de valor

Según Osterwalder (2009), podemos definirla como aquel atributo que ofrece una empresa a sus clientes para que estos adquieran los productos o servicios de la empresa en lugar de ir a la competencia, logrando de esta manera ganar clientes. En ese sentido, nuestra propuesta de valor es ofrecer una agradable experiencia al consumidor en un ambiente vibrante con temática Kawaii, donde ofreceremos diversos accesorios e insumos para que su visita y consumo en el establecimiento sea satisfactoria.

1.5 Lienzo de la propuesta de valor

Dado que el lienzo de la propuesta de valor está compuesto por segmento de clientes y por el mapa de propuesta de valor, pasaremos a analizar cada una de ellas.

El segmento de clientes abarca tres puntos muy importantes los cuales son trabajos del cliente, frustraciones del cliente y alegrías del cliente.

1.5.1 Trabajos del cliente

- Disfrutar de deliciosos alimentos y bebidas
- Vivir una experiencia agradable e innovadora relacionadas con el anime
- Disfrutar de la temática de animes en un ambiente acogedor
- Recibir un buen servicio de atención al cliente

1.5.2 Frustraciones del cliente

- Alimentos y bebidas no acorde con la expectativa del cliente
- Demora en la atención al cliente
- Sillas incómodas
- Espacios reducidos
- Poca decoración en los locales

1.5.3 Alegrías del cliente

- Crepes, waffles y bebidas deliciosas decorados con temática de anime
- Vivir una experiencia innovadora dentro del local donde pueden tomarse fotos, socializar y disfrutar de este espacio.
- Disfrutar de un lugar auténtico y decorado con temática de animes o caricaturas de la infancia.
- Ser atendido con empatía y buen humor

El mapa de valor también abarca tres puntos muy importantes, los cuales están compuestos por:

1.5.4 Productos y servicios

- Ofrecemos crepes, waffles, milkshake y café inspirados y decorados en base a diversos personajes de animes.
- Ofrecemos un espacio totalmente decorado con la temática de animes japoneses para que trasmitan mediante sus fotos un bonito recuerdo.
- Ofrecemos una excelente atención al cliente.
- Ofrecemos accesorios temáticos para que puedan ser utilizados dentro del local.

1.5.5 Aliviadores de frustraciones

- El comensal podrá armar su propio pedido ya que se contará con un listado de toppings, helados y fudge que podrá elegir y añadir a su pedido.
- El comensal puede disfrutar de un espacio acogedor y con una decoración innovadora.
- Mobiliarios cómodos y decorativos.
- Local amplio y con un espacio espacial para la toma de fotos

1.5.6 Creadores de alegría

- Experiencia única que combina la cultura del anime junto con unos postres deliciosos.
- Ofertas especiales

1.6 Desarrollo del modelo de negocio

El uso del Lean Canvas Model nos permitirá analizar el modelo de negocio para tener un panorama claro de los componentes tales como el mercado y el servicio que se busca implementar.

Tabla 1.1

Lean Canvas Model

<p>Problema</p> <ul style="list-style-type: none"> Existen pocos establecimientos que ofrecen comida de calidad con una experiencia única inspirada en la temática Kawaii. Pocos lugares gastronómicos que permiten personalizar tu pedido Pocos lugares que se encuentran decorados siguiendo una temática de anime, estilo Kawaii. <p>Alternativas</p> <ul style="list-style-type: none"> Asistir a módulos de creperías convencionales Buscar productos sustitutos o ir a otro establecimiento tales como heladerías donde si te permiten personalizar el pedido Asistir a eventos temáticos 	<p>Solución</p> <ul style="list-style-type: none"> Cafetería-crepería decorada con temática de anime Los pedidos podrán ser personalizados Uso de insumos de calidad en la preparación de los pedidos. <p>Métricas Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> Cantidad de clientes nuevos y recurrentes. Ingresos mensuales Costo de mercancías vendidas Ticket promedio de ventas 	<p>Proposición de valor única</p> <p>Ofrecer una agradable experiencia al consumidor en un ambiente vibrante con temática de anime, donde ofreceremos diversos recursos para que su visita y consumo en el establecimiento sea satisfactoria</p>	<p>Ventaja especial</p> <ul style="list-style-type: none"> Servicio de atención al cliente personalizado, auténtico y amigable. Rápida atención de los pedidos. Experiencia innovadora y auténtica Espacio totalmente decorado con temática Kawaii <p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> Directo: Tienda física Indirecto: Aplicativo móvil Rappi 	<p>Segmento de clientes</p> <p>Personas jóvenes que les agrada asistir a cafeterías – creperías decoradas e inspiradas en la temática de animes japoneses</p> <p>Early adopters</p> <p>Hombres y mujeres de 18 a 35 años fanáticos de la temática Kawaii que tengan un estilo de vida moderno y que busquen un lugar para consumir y socializar</p>
<p>Estructura de costos</p> <ul style="list-style-type: none"> Costos fijos (gastos en publicidad y marketing, membresías, entre otros) Costos variables (insumos para la elaboración del producto final, servicios básicos, entre otros) Costos directos (materia prima, insumos, salarios, entre otros) Costos indirectos (alquiler, servicios básicos , gastos administrativos 		<p>Flujos de ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> Venta de los productos que se ofrecen en la carta Ingreso por las ventas de los productos que se ofrecen por el aplicativo móvil Rappi. 		

Nota. Adaptado de *Business Model Generation* (p.44), por A. Osterwalder y Y. Pigneur, 2009
https://www.camarabaq.org.co/wp-content/uploads/2020/11/Generacion-de-Modelos-de-Negocio-2010.en_es_.pdf

1.6.1 Segmento de clientes

En este punto vamos a tomar en cuenta que nuestro segmento son personas jóvenes que tengan gustos y preferencias por concurrir a cafeterías – creperías inspiradas y decoradas con la temática Kawaii; por lo tanto, se considera como early adopters a personas de 18 a 35 años jóvenes y/o estudiantes que se encuentren en la búsqueda de un lugar temático e innovador para consumir y socializar.

1.6.2 Problema

El primer problema identificado es que existen pocos establecimientos que ofrezcan un mix basado en calidad y experiencia; es decir, ofrecer alimentos de calidad tanto en presentación, insumos y preparación del alimento y a su vez que permita disfrutar de una experiencia única e inspirada en la temática Kawaii.

El segundo problema identificado es que existen pocos lugares que permiten personalizar tu pedido; es decir, y tomando en cuenta el giro del negocio, que se pueda brindar dentro de unas opciones limitadas la alternativa de escoger las frutas, toppings, fudge entre otras alternativas más.

El tercer problema identificado es que existen pocos lugares decorados con temática Kawaii donde los comensales puedan socializar y disfrutar de un ambiente acogedor e innovador dado que las creperías más reconocidas en Perú suelen vender sus productos dentro de centros comerciales y en espacios designados como islas.

Las alternativas que se han identificado son consumir en módulos de creperías convencionales, buscar productos sustitutos en establecimientos donde te permitan personalizar tu pedido y finalmente asistir a eventos temáticos donde puedas consumir y pasar un agradable momento.

1.6.3 Proposición de valor única

Nuestra propuesta de valor está orientada a ofrecer una agradable experiencia al consumidor en un ambiente vibrante con temática de anime – Kawaii, donde ofreceremos diversos recursos para que su visita y consumo en el establecimiento sea satisfactoria.

1.6.4 Solución

La solución que se ofrece es implementar una cafetería – crepería con temática de animes y estilo Kawaii, la siguiente solución, de acuerdo al problema descrito anteriormente, es ofrecer al consumidor la capacidad de poder personalizar sus pedidos, puesto que tendrán una variedad de opciones para que puedan añadir a su pedido de crepes o waffles y finalmente se ofrecerá calidad tanto en presentación, insumos y preparación del crepes, waffles o bebidas frías o calientes tales como café o milkshake.

1.6.5 Canales

Los canales de atención planteados serán mediante tienda física y mediante canales digitales tales como el aplicativo móvil Rappi, consideramos estos canales de venta ya que es el principal en cuanto a venta de comida.

- Tienda física: se contará con un local ubicado en Lince y en los alrededores del Centro Comercial Arenales ya que es un lugar concurrido por jóvenes y fanáticos de los animes y estilo Kawaii
- Canales digitales: mediante los aplicativos móviles Rappi y Pedidos Ya buscaremos llegar a más personas que deseen probar nuestra variedad de productos tales como crepes, waffles, milkshakes y cafés.

1.6.6 Flujo de ingresos

La fuente de ingresos será principalmente por la venta de los productos que se ofrecen en la carta y por la venta de los productos que se venderán mediante el aplicativo Rappi.

1.6.7 Estructura de costos

La estructura de costos está compuesta por gastos operativos, administrativos y financieros y dentro de ello podemos detallar lo siguiente:

- Costos fijos (gastos en publicidad y marketing, membresías, entre otros)

- Costos variables (insumos para la elaboración del producto final, servicios básicos, entre otros)
- Costos directos (materia prima, insumos, salarios, entre otros)
- Costos indirectos (alquiler, servicios básicos , gastos administrativos
- Gastos financieros (intereses de préstamos)

1.6.8 Métricas clave

Las actividades clave a medir que nos ayudarán en la toma de decisiones serán las siguientes:

- Cantidad de clientes nuevos y recurrentes.
- Ingresos mensuales
- Costo de mercancías vendidas
- Ticket promedio de ventas

1.6.9 Ventaja especial

Kawaii Crepes & Coffee ofrece una experiencia innovadora y auténtica dado que contará con espacios decorados al estilo Kawaii, con una atención al cliente personalizada, auténtica y amigable así como también con una rápida atención de los pedidos.

CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

2.1 Antecedentes

El presente plan de negocio tiene como origen el gusto que tengo por los postres, en especial, con los crepes y waffles es por ello que pude acceder a través de las redes sociales a diversas creperías que ofrecían estos postres en diversas presentaciones pero casi todas tenían el mismo concepto ; es decir , no existía alguna cafetería que ofrezca una experiencia distinta a la que ya se tiene en Perú así que al investigar pude ubicar en España a una cafetería con un concepto totalmente innovador tal es así que las personas hacen largas colas para ingresar a su local solo para consumir y vivir la experiencia tomándose fotos y posteándolas en sus redes sociales , ahí es donde pude tener una referencia y hacer lo propio en Perú pero acoplándolo a mi estilo.

Lo que busco principalmente en el consumidor, más allá de disfrutar de un postre, un café o cualquier otra bebida de su preferencia es que pueda también disfrutar de un ambiente acogedor e inspirado en caricaturas de la infancia, que sea un lugar instagrameable para tomarse y compartir sus fotos y a su vez llevarse una experiencia bonita del lugar.

2.2 Misión y visión

2.2.1 Misión

Según Chiavenato (2016), en base a los conceptos del autor podemos decir que la misión cuenta con elementos clave tales como conocer la finalidad del negocio y su ámbito de acción. En ese sentido la misión del presente plan es ofrecer un ambiente agradable y fascinante donde nuestros clientes puedan sumergirse en el mundo del anime mientras deleita de nuestras bebidas y postres.

2.2.2 Visión

Consolidarnos como la crepería más auténtica y exitosa a nivel nacional.

2.3 Valores

- **Pasión:** Transmitir la pasión por los crepes, el café y el estilo Kawaii a través de un servicio apasionado y entusiasta, que inspire a los clientes y cree un ambiente alegre y positivo.
- **Calidad:** Priorizar la calidad de los ingredientes utilizados en los crepes y el café, así como en la atención al cliente y el servicio brindado, para garantizar la satisfacción de los clientes y la fidelización.
- **Creatividad:** Promover la creatividad en la selección de accesorios que ofreceremos dentro del local para el uso en las capturas fotográficas y de esta manera los comensales obtengan fotos divertidas e instagrameables.
- **Inclusión:** Promover un ambiente inclusivo y acogedor donde todos los clientes se sientan bienvenidos y respetados.
- **Trabajo en equipo:** Transmitir la colaboración y el trabajo en equipo entre los trabajadores, el cual se verá reflejado en el servicio brindado.

2.4 Propósito

Nuestro propósito es ser un punto de encuentro definitivo para los amantes del estilo Kawaii, donde fusionamos la magia de los crepes y el café con la emoción de sus mundos favoritos. Queremos crear un espacio acogedor y creativo donde nuestra comunidad pueda disfrutar de delicias gastronómicas mientras comparten su pasión por los animes. Nos esforzamos por inspirar la creatividad y fomentar la diversión en cada experiencia, convirtiéndonos en el lugar destacado para aquellos que buscan vivir la verdadera esencia Kawaii a través de nuestros sabores y ambientes únicos.

CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE MERCADO

3.1 Análisis del macro entorno externo (PESTEL)

3.1.1 Factor político

En el contexto político actual de Perú, la incertidumbre y la inestabilidad política son prominentes como resultado de eventos como la vacancia del presidente Pedro Castillo, así como los cuestionamientos dirigidos hacia la presidenta actual, Dina Boluarte, por acusaciones de enriquecimiento ilícito, su negativa a levantar su secreto bancario, entre otros, pueden amplificar la desconfianza en la clase política y en las instituciones públicas del país. Esta situación puede llevar a una mayor polarización política, lo que a su vez podría tener un efecto en la estabilidad general y en el clima de negocios en Perú. La percepción negativa hacia las instituciones políticas puede influir en la confianza de los consumidores, afectando la lealtad y la frecuencia de compra. (Amenaza)

Es crucial para nosotros diversificar nuestras estrategias comerciales, considerando posibles escenarios y contingencias ante la incertidumbre política. Asimismo, enfocarnos en la calidad de productos y servicios, la transparencia en nuestras operaciones y la construcción de una reputación sólida puede ayudar a mitigar los efectos adversos de la inestabilidad política en el negocio.

En definitiva, negocios como el nuestro y negocios en general, en el Perú enfrentamos desafíos significativos en un entorno político marcado por la incertidumbre y la inestabilidad. La capacidad de adaptación, la gestión de riesgos y la atención a las necesidades cambiantes de los consumidores serán fundamentales para sobrellevar los impactos negativos y para mantener la competitividad en un mercado volátil como el peruano.

3.1.2 Factor económico

Es crucial para nosotros considerar las proyecciones de crecimiento económico del país, los cambios en los precios de los insumos clave como el trigo, y el tipo de cambio. Estos factores determinarán significativamente la rentabilidad y la viabilidad de nuestro negocio, los cuales desarrollaremos a continuación:

- Crecimiento del PBI 2024 - 2025

Según el BCRP (2024), el país presentará un crecimiento económico del 2 al 2.5% para el 2024 y entre el 2.6 y 3% para el 2025 en el Perú. Por lo que es alentadora para nuestra empresa, debido a que un entorno económico en crecimiento puede impulsar la demanda de productos como los que ofrecemos. (Oportunidad)

Figura 3.1

Crecimiento del PBI

Encuesta de Expectativas Macroeconómicas: Crecimiento del PBI

(%)

	Encuesta realizada al:		
	30 Oct.2023	30 Nov.2023	29 Dic.2023
Analistas Económicos 1/			
2023	0,1	-0,1	-0,5
2024	2,4	2,5	2,5
2025	3,0	3,0	2,9
Sistema financiero 2/			
2023	0,3	0,0	-0,2
2024	2,0	2,0	2,0
2025	2,8	2,5	2,6
Empresas No financieras 3/			
2023	1,0	1,0	0,5
2024	2,5	2,3	2,5
2025	3,0	3,0	3,0

1/ 17 analistas en octubre, 19 en noviembre y 19 en diciembre de 2023.

2/ 14 empresas financieras en octubre, 14 en noviembre y 16 en diciembre de 2023.

3/ 268 empresas no financieras en octubre, 276 en noviembre y 282 en diciembre de 2023.

Nota. De Resumen ejecutivo semanal (p.03), por BCRP, 2024

(<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2024/resumen-informativo-2024-01-04.pdf>)

- Reducción del Precio del Trigo:

La reducción del precio del trigo en los mercados internacionales es una buena noticia para nuestra empresa, dado que el trigo es un insumo importante en la elaboración de crepes. Esta disminución de costos podría resultar en un aumento de los márgenes de ganancia; por el contrario, si el precio sube, afectaría nuestros costos ya que los crepes y waffles tienen como insumo principal la harina de trigo. Por lo tanto, podemos decir que el negocio está sujeto a las variaciones de precio del trigo, el cual en la actualidad y en los últimos años el precio ha disminuido.

Con la reducción en el precio del trigo, nuestra empresa podría ver una mejora en los márgenes de ganancias, si los precios de venta se mantienen estables. Es importante evaluar cómo esta reducción de costos puede impactar en la rentabilidad global de nuestro negocio ya que el costo de producción tendría una reducción generando un incremento de nuestra rentabilidad. (Oportunidad)

Figura 3.2

Cotización del precio del trigo por tonelada



Nota. De *Resumen ejecutivo semanal* (p.11), por BCRP, 2024
<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2024/resumen-informativo-2024-01-04.pdf>

- **Apreciación del Dólar**

Según BCRP (2024) la apreciación del dólar subió un 1.5%. Lo cual tiene implicaciones para nuestra empresa ya que esto puede afectar negativamente los costos de importación como es el caso de la harina de trigo.

Según MIDAGRI (2022), la harina de trigo es un insumo importado, en su mayoría, de países como Canadá, Estados Unidos y Argentina.

Esto provocaría un aumento en el costo de uno de los insumos principales para la elaboración de los crepes. (Amenaza)

Es importante tener un plan de contingencia para mitigar posibles riesgos, como fluctuaciones inesperadas en los precios de los insumos, cambios bruscos en el tipo de cambio, o una desaceleración económica inesperada, producto de los acontecimientos internacionales actuales como el conflicto en medio oriente, guerra de entre Rusia y Ucrania, etc.

Figura 3.3

Apreciación del dólar



Nota. De Resumen ejecutivo semanal (p.12), por BCRP, 2024
(<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2024/resumen-informativo-2024-01-04.pdf>)

3.1.3 Factor socio cultural

La creciente popularidad de los animes en el Perú es una gran oportunidad para nosotros. El hecho de que lugares como el Centro Comercial Arenales en Lince se hayan convertido en espacios representativos para los amantes de los animes indica que contamos con un mercado objetivo receptivo a esta propuesta temática, lo que podría dar como resultado una buena aceptación de la empresa y una base de clientes potencialmente sólida. (Oportunidad)

La aceptación cultural de los animes en el Perú y del estilo Kawaii es un factor relevante a considerar. A medida que la cultura pop japonesa gana terreno en el país, el

público peruano puede estar más dispuesto a experimentar con conceptos e ideas provenientes de la cultura japonesa, lo que podría beneficiar a la empresa al ofrecer una propuesta única y atractiva. (Oportunidad).

3.1.4 Factor tecnológico

La tecnología juega un papel crucial en un negocio como el nuestro, desde los sistemas de pedidos en línea como Rappi, la automatización de procesos en la cocina, sistemas de comandas y sistemas de punto de venta. Nuestra empresa debe estar al tanto de las tendencias tecnológicas para mejorar la eficiencia operativa y la experiencia del cliente. La implementación de sistemas de pago sin contacto y programas de fidelización basados en aplicaciones móviles son clave para atraer y retener a nuestros clientes. (Oportunidad)

3.1.5 Factor ecológico

Según Ley N°30884 (2018), el Perú determinó prohibiciones progresivas para el uso de plástico de un solo uso, también para plásticos no reutilizables y para recipientes de Tecnopor; por ello, es importante cumplir con las regulaciones ambientales y asegurarse de que las operaciones del negocio no tengan un impacto negativo en el medio ambiente.

La conciencia ambiental está en aumento en todo el mundo, por lo que es importante considerar prácticas sostenibles en el negocio, como la reducción de residuos y el uso de ingredientes biodegradables. (Oportunidad)

3.1.6 Factor legal

En este aspecto nos enfocaremos en las licencias necesarias para operar, que nuestros empleados estén debidamente capacitados y certificados en higiene alimentaria, y que cumplamos con todas las normas sanitarias pertinentes para garantizar la calidad y seguridad de nuestros productos. Cumplir con estas regulaciones legales es fundamental para el éxito y la sostenibilidad de nuestro negocio, entre ellas tenemos:

- Licencia Municipal de Funcionamiento: Para operar legalmente, necesitamos obtener una licencia municipal de funcionamiento. Esta licencia es emitida por la municipalidad local y certifica que cumplimos con los requisitos necesarios para operar en esa área.
- Carnet de Sanidad: Todos los trabajadores que manipulen alimentos deben contar con un carnet de sanidad. Este documento certifica que el empleado cuenta con buena salud y es apto para la manipulación segura de alimentos, lo que es fundamental para garantizar la salud y seguridad de los clientes y evitar ETA /enfermedad transmitida por alimentos.
- Según Minsa (2018), la DIGESA es la encargada de elaborar y evaluar la ficha de inspección sanitaria de restaurantes y servicios afines , la cual busca proteger la salud de la población, estableciendo los lineamientos y condiciones sanitarias que debe cumplir todo restaurante y negocios afines establecidos en su normativa NTS N°142-MINSA/2018 DIGESA.

3.2 Análisis del micro entorno externo (Modelo de las 5 fuerzas de Porter)

3.2.1 Poder de negociación de clientes

Los consumidores tienen un bajo poder de negociación ya que existen pocas empresas que ofrecen el concepto del servicio que deseamos brindar, esto será aprovechado para realizar diversas estrategias con la finalidad de fidelizar a los clientes y ganar mayor presencia en el mercado. (Oportunidad)

3.2.2 Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores cuentan con un bajo poder de negociación puesto que las compras de los insumos para la preparación del producto pueden ser realizados directamente a las empresas productoras o en su defecto se puede conseguir los insumos en distribuidores o en empresas mayoristas. (Oportunidad)

3.2.3 Amenaza de ingreso de nuevos competidores

La amenaza de ingreso de nuevos competidores es alta ya que las barreras de entrada son bajas. Desde una perspectiva económica, solo se requiere tener la suficiente inversión para desarrollar e implementar el servicio. En el aspecto legal, no se necesita pagar una franquicia para ingresar a competir en el mercado; en cambio, solo se requiere cumplir con permisos para la apertura del local y cumplir con el pago de impuestos.

En ese sentido los competidores podrían realizar benchmarking para analizar nuestras estrategias y adaptarlas o a su modelo de negocio. (Amenaza)

3.2.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos

Existen en el mercado diversos productos sustitutos donde los clientes pueden obtener una variedad de postres que sustituyan a los productos que deseamos ofrecer en la cafetería – crepería tales como las heladerías y tiendas de postres en general; por lo tanto, la amenaza de productos sustitutos es alta. (Amenaza)

3.2.5 Nivel de rivalidad en el sector

El nivel de rivalidad en el sector es alta debido a que existen creperías ya posicionadas en el mercado peruano tales como Beso Francés, Madame Crepe, Enrolados, entre otros que cuentan con la capacidad financiera para seguir expandiéndose en el mercado peruano; sin embargo, ninguna de estas creperías brindan el concepto y la experiencia del servicio que buscamos ofrecer. Por lo tanto, se realizarán diversas estrategias para poder hacer frente a esta rivalidad de mercado (Amenaza)

3.3 Análisis de la cadena de valor

Las actividades de soporte de Kawaii Crepes & Coffe son esenciales para mantener una operación eficiente que complemente a las actividades primarias del plan de negocios y de esta manera poder transmitir nuestra propuesta de valor al consumidor.

Tabla 3.1

Cadena de valor

Actividades de Soporte	Infraestructura	Planeamiento estratégico, finanzas y contabilidad.			
	Desarrollo tecnológico	Uso de aplicativos móviles como canal de venta y uso de sistema ERP para realizar los inventarios y facturaciones.			
	Adquisición de recursos	Compra de insumos de forma periódica para obtener insumos frescos que se utilizarán en la preparación del producto final. Por otro lado, se realizarán compras de accesorios temáticos para su uso dentro del local por los comensales.			
	Gestión de recursos humanos	Reclutamiento de personal el cual deberá cumplir el perfil necesario para brindar este nuevo concepto de servicio. Capacitación constante para brindar un servicio de calidad. Motivación y retención del personal que se verán reforzados mediante diversas estrategias.			
Actividades Primarias	Logística Interna	Operaciones	Logística Externa	Marketing y Ventas	Servicio Postventa
	Se hará énfasis en la recepción y revisión de los insumos tales como fechas de caducidad, empaque, calidad y frescura para proceder a almacenarlos según el tipo de producto.	Preparación del pedido según los toppings que desee añadir el comensal. La decoración y presentación del pedido serán fundamentales para la entrega del producto	Servicio de atención al cliente rápida con un promedio de atención de 15 minutos y mediante una distribución directa.	Publicidad a través de las redes sociales y mediante influencers Promociones en fechas estratégicas	Utilizar las herramientas que brindan las redes sociales para realizar breves preguntas acerca del servicio brindado. Constante interacción mediante las redes sociales.

Nota. Adaptado de “La cadena de valor y la ventaja competitiva,” por Michael E. Porter, *Ventaja Competitiva creación y sostenimiento de un desempeño superior* (p.55), 1987, Compañía Editorial Continental. S.A

(https://www.academia.edu/42345725/_VENTAJA_COMPETITIVA_de_Michael_Porter)

3.4 Matriz FODA

Tabla 3.2

Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Insumos de calidad Experiencia innovadora Atención personalizada Ambiente acogedor Buen ambiente laboral Responsabilidad con el medio ambiente	Costo elevado del alquiler Costos de mobiliarios elevados Falta de posicionamiento en el mercado Local no cuenta con estacionamiento para el público
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Crecimiento económico de 2% a 3% para el 2025 Reducción del precio del trigo Incremento de la popularidad de la cultura japonesa Incremento de usos de aplicativos móviles Regulaciones ambientales con el uso del plástico Variedad de proveedores donde se puede obtener los insumos Pocas empresas que se asemejen al concepto del servicio que deseamos brindar	Incremento del dólar en un 1.5% Barreras de ingreso bajas Variedad de productos sustitutos Rivalidad en el sector alta

3.5 FODA Cruzado

Tabla 3.3

Foda Cruzado

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<p>F1. Insumos de calidad</p> <p>F2. Experiencia innovadora</p> <p>F3. Atención personalizada</p> <p>F4. Ambiente acogedor</p> <p>F5. Buen ambiente laboral</p> <p>F6. Responsabilidad con el medio ambiente</p>	<p>D1. Costo elevado del alquiler</p> <p>D2. Costo de mobiliarios elevados</p> <p>D3. Falta de posicionamiento en el mercado</p> <p>D4. Local no cuenta con estacionamiento para el público.</p>
<p>OPORTUNIDADES</p> <p>O1. Crecimiento económico de 2% a 3% para el 2025</p> <p>O2. Reducción del precio del trigo</p> <p>O3. Incremento de la popularidad de la cultura japonesa</p> <p>O4. Incremento de usos de aplicativos móviles</p> <p>O5. Regulaciones ambientales con el uso del plástico</p> <p>O6. Variedad de proveedores donde se puede obtener los insumos.</p> <p>O7. Pocas empresas que se asemejen al concepto del servicio que deseamos brindar</p>	<p>Estrategias FO</p> <p>F1O2. Negociar precios con los proveedores.</p> <p>F1O6. Diversificar proveedores que ofrezcan una relación precio - calidad competitiva.</p> <p>F2O3. Utilizar diversos accesorios Kawaii para su uso dentro del local.</p> <p>F2O4. Utilizar aplicativos móviles para envío de los pedidos por delivery así como también para la difusión de la marca mediante redes sociales.</p> <p>F3O7. Permitir al cliente armar su propio pedido en base a las diversas opciones de toppings que se ofrecerán.</p> <p>F6O5. Reducción del uso de plástico utilizando alternativas sostenibles</p>	<p>Estrategias DO</p> <p>D3O4 Uso de diversas estrategias de marketing digital para posicionarnos en el mercado.</p> <p>D2O6 Buscar y evaluar diversas cotizaciones de proveedores para la compra de mobiliarios.</p>
<p>AMENAZAS</p> <p>A1. Incremento del dólar en un 1.5%</p> <p>A2. Barreras de ingreso bajas</p> <p>A3. Variedad de productos sustitutos</p> <p>A4. Rivalidad en el sector alta</p>	<p>Estrategias FA</p> <p>F2A2 Realizar una estrategia de diferenciación que permita fidelizar al cliente</p> <p>F3A4 Brindar un servicio de atención personalizado donde el cliente podrá crear su propio crepes o waffles.</p> <p>F4A3 Construir una relación con el cliente sólida donde se sienta valorado por nuestra atención.</p>	<p>Estrategias DA</p> <p>D1A1 Negociar el pago de alquiler en moneda nacional.</p> <p>D3A2 Ofrecer un servicio diferenciado.</p> <p>D3A4 Establecer alianzas con influencers para tener un mayor alcance y popularidad en el sector.</p>

3.6 Ventaja competitiva

Según Porter (1991), las empresas logran obtener una ventaja competitiva al realizar diversas actividades que en conjunto forman la ventaja competitiva, es ahí donde la empresa podrá diferenciarse en ser mejor que la competencia o en ofrecer productos a bajo costo (p.51). En base a ello podemos decir que nuestra ventaja competitiva está conformada por diversos atributos diferenciadores tales como ofrecer una experiencia innovadora, brindar un servicio al cliente personalizado y ofrecer un ambiente acogedor y temático.

Podemos decir que brindaremos una experiencia innovadora ya que desde su ingreso toda la decoración del local tendrá un concepto Kawaii donde se les brindará diversos accesorios tales como vinchas, lentes, peluches entre otros para que puedan tomarse fotos y se sientan parte de la temática del local.

En cuanto al servicio al cliente personalizado hacemos referencia a que, desde su ingreso, los clientes serán recibidos por personal que se encontrará totalmente disfrazados de Maid para que los acompañen a su mesa para tomar su pedido, cabe resaltar que los clientes podrán personalizar sus pedidos de waffles y crepes eligiendo la variedad de toppings que desean añadir al pedido. Nos enfocaremos de brindar un servicio acogedor donde los clientes se sientan a gusto con sus pedidos y con el lugar.

Finalmente, en cuanto nos referimos a ofrecer un ambiente cálido y acogedor hacemos referencia a que el local al tener una temática Kawaii se prestará para pasar un momento agradable donde los clientes se identifiquen con la temática y puedan socializar y disfrutar de un delicioso postre.

3.7 Objetivos estratégicos

- Posicionar la marca para el año 2025 haciendo uso de las redes sociales.
- Realizar diversas estrategias de fidelización de los clientes para el año 2025
- Incrementar las ventas en un 3% para el segundo año de operaciones.
- Retener al personal clave para mantener un buen servicio y atención al público durante el año 2025.
- Obtener línea de crédito con los proveedores de insumos para el año 2026.

3.8 Investigación de Mercado

3.8.1 Población objetivo

- Segmentación del mercado

La segmentación del mercado se realizó de acuerdo a las siguientes variables:

Tabla 3.4

Variables de segmentación de mercado

Variable	Clasificación	Descripción
Demográfico	Edad	18 a 35
	Género	Hombres y mujeres
Geográfico	Distritos	Lince, Magdalena, Jesús María, Pueblo Libre y San Miguel
Psicográfico	NSE	A y B
	Estilo de vida	Moderno
	Intereses	Estilo Kawaii y animes
Conductual	Comportamiento de compra	Asistir a Creperías y/o cafeterías

- Mercado potencial

Para el cálculo del mercado potencial se considerará la información de APEIM 2020 en el que clasifica dentro de la zona 6 a los distritos de Lince, Magdalena, Jesús María, Pueblo Libre y San Miguel. Observamos que el NSE A Y NSE B representa un 65% de la zona 6.

Según APEIM (2020) el distrito de Lince se encuentra dentro de la zona 6 predominando el nivel socioeconómico B con un 47.5%

Figura 3.4

Distribución de las zonas según NSE

Distribución de zonas APEIM por NSE 2020

Lima Metropolitana

(%) Horizontal - Personas

Zona	TOTAL	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E	Muestra	Error (%)
Total	100%	3.9%	22.1%	45.0%	23.4%	5.5%	15159	0.8%
Zona 1 (Puente Piedra, Comas, Carabayllo)	100%	0.5%	14.6%	44.7%	31.9%	8.4%	1214	2.8%
Zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras)	100%	0.7%	26.8%	45.0%	23.9%	3.6%	1249	2.8%
Zona 3 (San Juan de Lurigancho)	100%	0.3%	14.6%	52.0%	25.4%	7.6%	1176	2.9%
Zona 4 (Cercado, Rímac, Breña, La Victoria)	100%	1.7%	27.1%	45.9%	20.3%	4.9%	1786	2.3%
Zona 5 (Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino)	100%	0.6%	15.9%	45.4%	31.8%	6.3%	1332	2.7%
Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)	100%	17.5%	47.5%	30.6%	3.9%	0.5%	871	3.3%
Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)	100%	33.1%	45.4%	15.1%	6.0%	0.3%	1091	3.0%
Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores)	100%	3.3%	20.0%	51.4%	21.1%	4.3%	1143	2.9%
Zona 9 (Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamac)	100%	0.6%	13.9%	52.0%	26.6%	6.9%	1307	2.7%
Zona 10 (Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla, Mi)	100%	0.8%	20.0%	48.2%	25.3%	5.7%	3852	1.6%
Otros	100%	2.4%	8.1%	48.6%	26.1%	14.7%	138	8.3%

Nota. De *Niveles Socioeconómicos 2020* (p. 32), por APEIM, 2020
(<https://apeim.com.pe/informes-resumen/>)

Tabla 3.5

Niveles socioeconómicos de la zona 6

NSE	Total	A	B	C	D	E
Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)	100%	17.5%	47.5%	30.6%	3.9%	0.5%

Nota. Adaptado de *Niveles Socioeconómicos 2020* (p. 32), por APEIM, 2020
(<https://apeim.com.pe/informes-resumen/>)

Según APEIM (2020) la cantidad de personas que pertenecen al NSE A y que viven en lima metropolitana es de 3.9% y el 22.1% pertenece al NSE B.

Luego al realizar los cálculos por zona, nivel socioeconómico y población de Lima Metropolitana obtenemos los siguientes resultados:

Tabla 3.6

Clasificación de personas de la zona 6 según su nivel socioeconómico

	Personas del NSE A	Personas del NSE B
Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)	69,273	1,065,496

Según APEIM (2020) las personas que tiene un rango de edad de 18 a 35 años pertenecen al NSE A el 22.8% y el 27.1% pertenece al NSE B.

Tabla 3.7

Clasificación de personas de acuerdo a su edad y a su nivel socioeconómico

Hombre / Mujer	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
18-25	11.1%	13.1%	13.5%	13.3%	16.2%
26-30	6.6%	7.0%	7.6%	7.0%	7.6%
31-35	5.1%	7.0%	6.6%	7.5%	5.4%
Total según rango de edades 18- 35 años	22.8%	27.1%	27.7%	27.8%	29.2%

Nota. Adaptado de *Niveles Socioeconómicos 2020* (p. 51), por APEIM, 2020 (<https://apeim.com.pe/informes-resumen/>)

Con estos porcentajes podemos obtener el mercado potencial para ello se utilizará también como dato las personas del NSE A y B que pertenecen a la zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel) el cual se detallará en la siguiente tabla.

Tabla 3.8

Resultado del mercado potencial

	NSE A	NSE B	Total mercado potencial
Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)	15,794	288,749	304,543

De la tabla anterior podemos notar que el cálculo de la población objetivo es de 304,543 personas.

3.8.2 Parámetros de la investigación

Tabla 3.9

Resumen del diseño de la investigación

	Descripción
Objetivo General	Estimar la demanda de nuestro servicio
Enfoque	Mixto
Alcance	Exploratorio descriptivo
Diseño	No experimental transversal

- Tamaño de la muestra

Para obtener la cantidad exacta de encuestas a realizar procederemos con el siguiente cálculo:

Dado que nuestra población es mayor a 100,000 usaremos la siguiente fórmula:

Figura 3.5

Fórmula para el cálculo de la muestra

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{e^2}$$

Nota. De *Tamaño de la Muestra*, por Universo fórmulas, 2024

(<https://www.universoformulas.com/estadistica/descriptiva/tamano-muestra/>)

Tabla 3.10

Leyenda de la fórmula

Descripción	Valor
Nivel de confianza	95%
Abcisa (Z)	1.96
Tamaño de población (N)	304,543
Probabilidad (p)	50%
Error (e)	7%
Tamaño de la muestra (n)	196

Con un nivel de confianza de 95% y un margen de error de 7% tenemos como resultado que el tamaño de la muestra es de 196 encuestas.

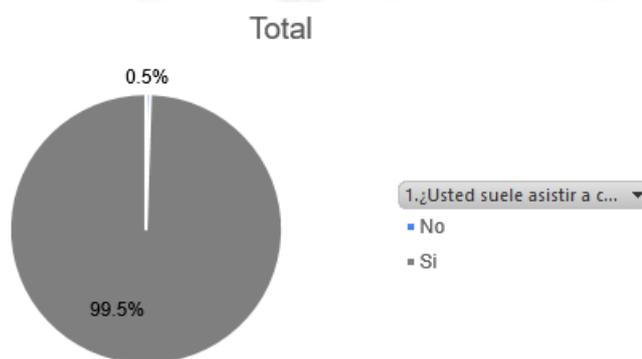
En ese sentido para proceder con la investigación descriptiva realizaremos encuestas mediante Google Forms, el cual nos permitirá recolectar la información requerida para luego procesarla en el software SPSS.

3.8.3 Etapas de la investigación

Luego de realizar la encuesta digital se obtuvo valiosa información de fuente primaria el cuál será interpretado a continuación:

Figura 3.6

Resultado de la encuesta sobre la pregunta 1 referente a la asistencia a cafeterías – creperías



El gráfico nos muestra que el 99.5% de las personas encuestadas indicaron que sí asisten a cafeterías – creperías para consumir los productos que se ofrecen en estos establecimientos.

Tabla 3.11

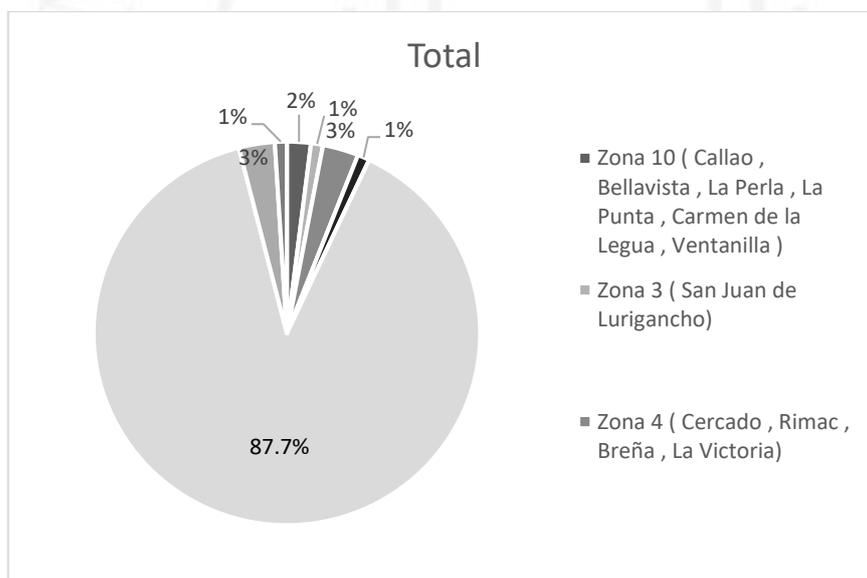
Resultado de la encuesta referente a las preguntas 2 y 4

Etiquetas de fila	18 – 25 años	26 – 30 años	31- 35 años	36 – 40 años	41 – 45 años	Menos de 18	Total general
Hombre	26.67%	33.33%	29.33%	4.00%	2.67%	4.00%	100.00%
Mujer	24.31%	46.06%	23.61%	4.86%	1.39%	2.78%	100.00%
Total general	25.11%	39.73%	25.57%	4.57%	1.83%	3.20%	100.00%

La figura muestra la cantidad de personas que fueron encuestadas según la edad y género por lo que la gran mayoría pertenece al público objetivo al que pretendemos ofrecer el servicio , el cual es hombres y mujeres de 18 a 35 años.

Figura 3.7

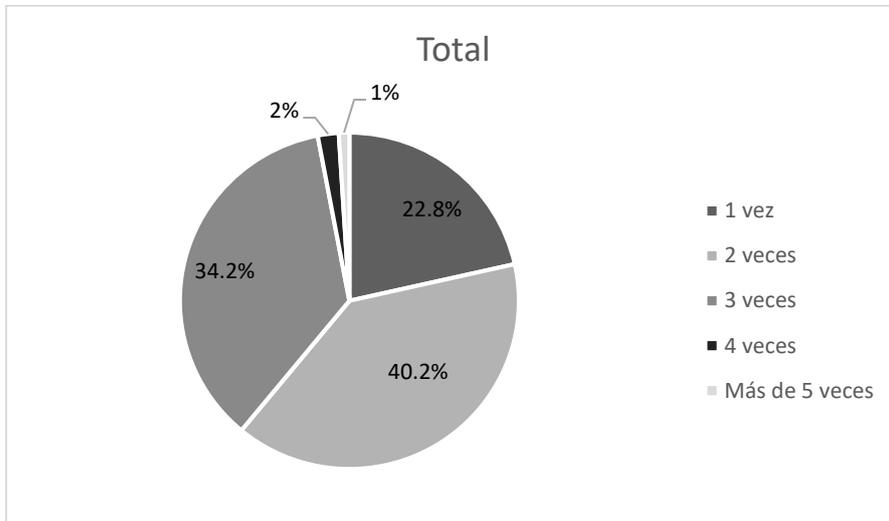
Resultado de la encuesta pregunta 3 ¿En qué distrito vives?



El 87.7% de los encuestados viven en los distritos de la zona 6 correspondiente a Jesús María, Lince, Magdalena, Pueblo Libre y San Miguel; por lo tanto, corresponde a encuestados que residen en la zona geográfica donde se pretende ofrecer el servicio.

Figura 3.8

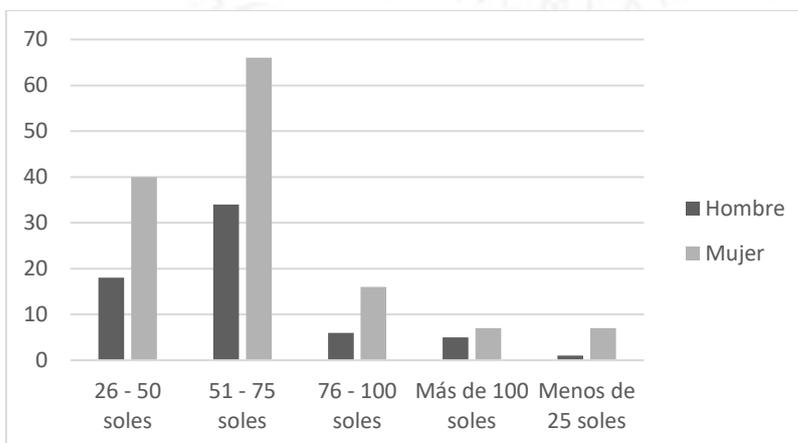
Resultado de la encuesta de la pregunta 5 ¿Cuántas veces al mes frecuentas las cafeterías - creperías?



Los resultados muestran que un 40.2 % de personas tienen una frecuencia de 2 veces al mes a las cafeterías – creperías y un 34.2% tienen una frecuencia de 3 veces al mes; sin embargo, existe un 22.8% que solo asiste 1 vez al mes por lo tanto tendríamos que aplicar estrategias de marketing para que estos porcentajes de frecuencia puedan incrementarse.

Figura 3.9

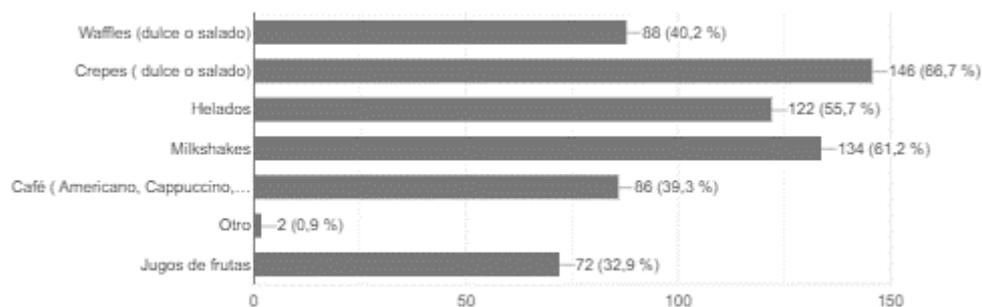
Resultado de la encuesta pregunta 6 y pregunta 2 ¿Cuánto gasta en promedio al consumir en una cafetería - crepería?



Según los resultados podemos determinar que hombres y mujeres suelen gastar entre 51 a 75 soles en sus consumos en las cafeterías – creperías esto quiere decir que compran de 2 a 3 productos en cada visita al establecimiento.

Figura 3.10

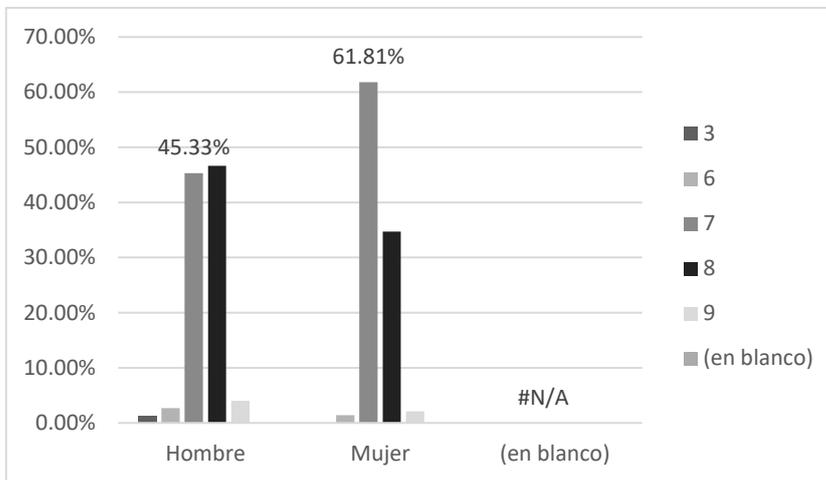
Resultado de la encuesta pregunta 7 ¿Cuáles son los postres que consumes cuando asistes a una cafetería - crepería?



De acuerdo a estos resultados podemos determinar que el postre favorito son los crepes con un 66.7% seguido de los milkshakes con un 61.2% y los helados con un 55.7%, según estos resultados podemos ofrecer y ampliar los sabores de estos 3 postres ya que demuestran que son los favoritos del público, además podemos ofrecer presentaciones llamativas de los postres que también forman parte de la carta tales como los waffles y cafés

Figura 3.11

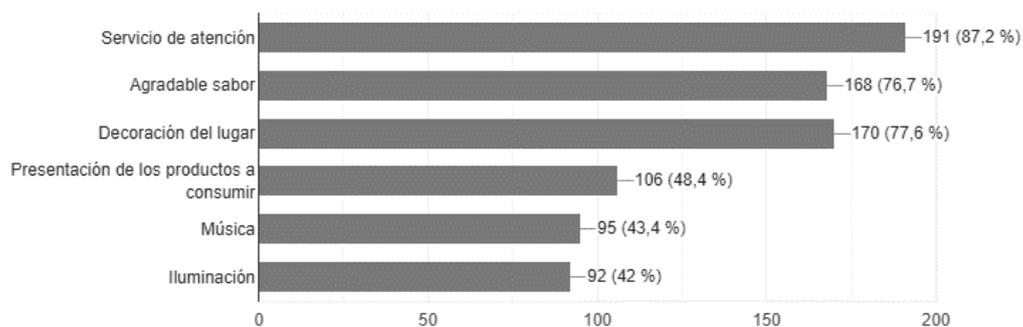
Resultado de la encuesta pregunta 8 y 2. En una escala del 1 al 10 siendo 1 el menor puntaje y 10 el máximo puntaje, ¿Qué puntaje le colocarías al servicio que ofrecen actualmente las cafeterías - creperías?



De acuerdo a estos resultados podemos determinar que los consumidores no están al 100% satisfechos con el servicio que se viene brindando en las cafeterías – creperías ya que el 61.81% de mujeres colocaron un puntaje de 7 y esto se puede deber a diversos factores es por ello que es necesario saber qué es lo que ellos más aprecian en un servicio de este tipo.

Figura 3.12

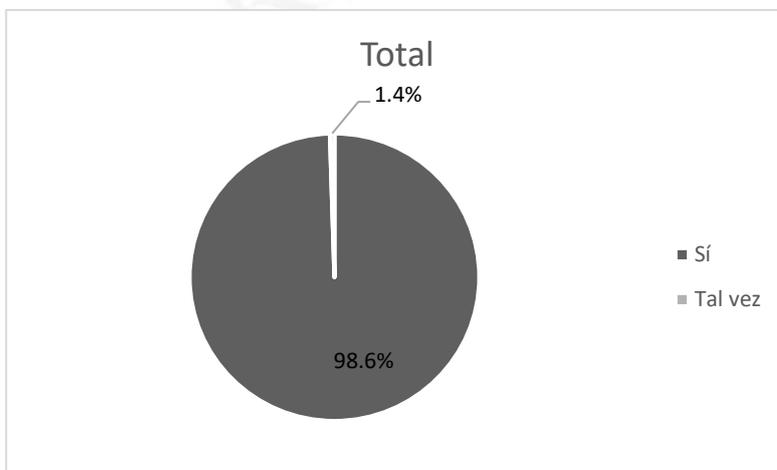
Resultados de la pregunta 9 ¿Cuál es la característica más importante que valoras en tu visita a una cafetería - crepería?



Con un 87.2% los consumidores valoran mucho el servicio de atención que se les brinda, seguido por la decoración del lugar con un 77.6% y el agradable sabor con un 76.7%, estas tres características serán fundamentales para el servicio que se brindará y por el cual estaremos principalmente enfocados en cumplir con estas características.

Figura 3.13

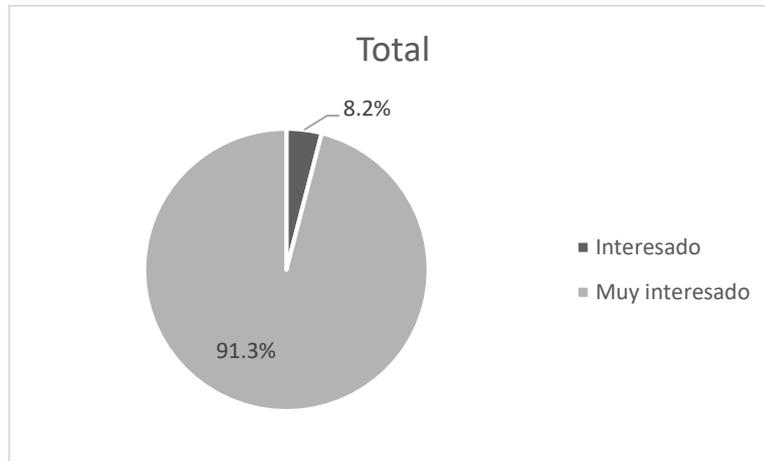
Resultado de la pregunta 10 ¿Asistiría a una cafetería – crepería que ofrezca un excelente servicio de atención dónde pueda degustar de agradables crepes, waffles, cafés y milkshakes?



Según los resultados el 98.6% sí asistiría a una cafetería – crepería que ofrezca un excelente servicio de atención.

Figura 3.14

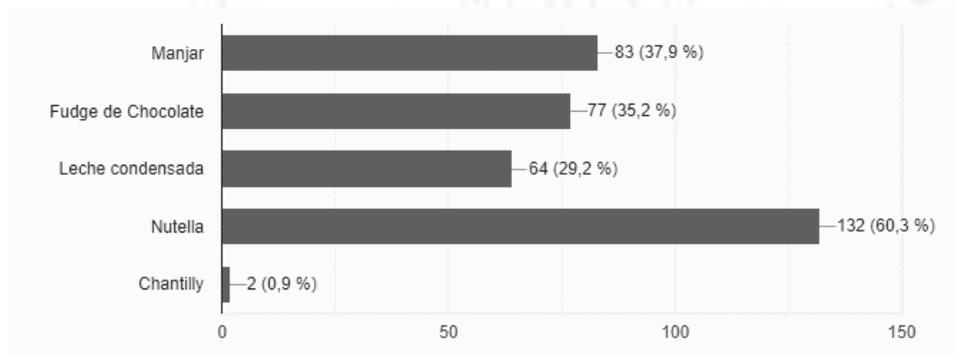
Luego de conocer el nuevo concepto de nuestro servicio y de los productos que se ofrecerán, ¿Estaría interesado en asistir y consumir?



Esta pregunta fue muy determinante ya que primero explicamos el concepto del servicio y de los productos que pretendemos ofrecer y por tanto era importante saber el nivel de aceptación o rechazo de nuestra propuesta. De esta manera al realizar las encuestas nos dio un resultado de un 91.3% de personas muy interesadas en el nuevo concepto de cafetería – crepería demostrando así que lo que se propone tiene una alta aceptación del mercado.

Figura 3.15

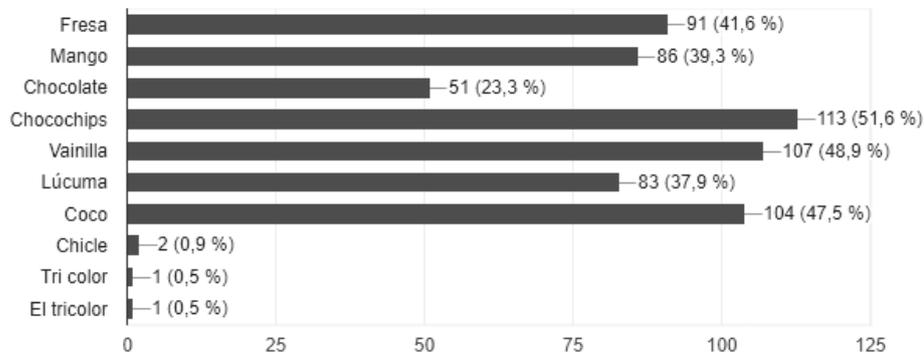
Resultado de la pregunta 12 ¿Cuál es tu topping favorito?



Podemos observar que el topping favorito es la nutella con un 60.3% seguido del manjar con 37.9% y el fudge de chocolate con un 35.2% por lo tanto la nutella será el insumo que se comparará en mayor cantidad seguido del manjar y el fudge de chocolate.

Figura 3.16

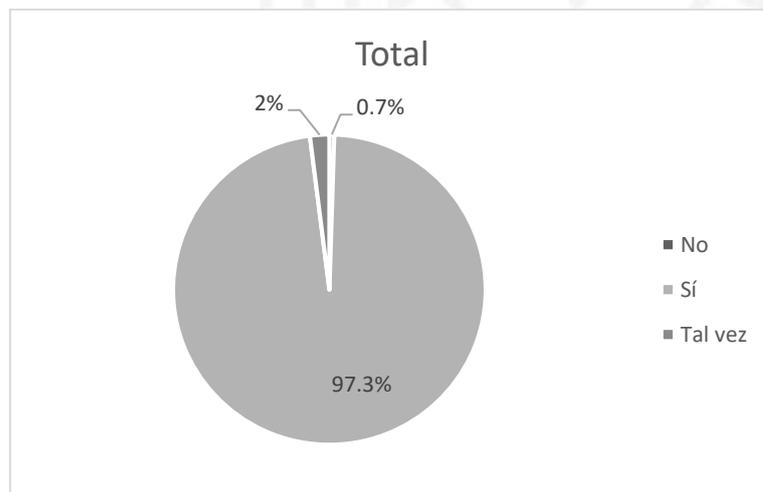
Resultado de la pregunta 13 ¿Qué helado prefieres?



De acuerdo a los resultados, los sabores de helado preferidos y por lo tanto los insumos que se comprarían con mayor preferencia son choco chips con un 51.6%, vainilla con un 48.9%, coco con un 47.5%, fresa con un 41.6%, mango con un 39.3%, lúcuma con 37.9% y finalmente chocolate con 23.3%

Figura 3.17

Resultado de la pregunta 14 ¿Te gustaría encontrar combos dentro de la carta, tales como combo para dos, cuatro o más personas?

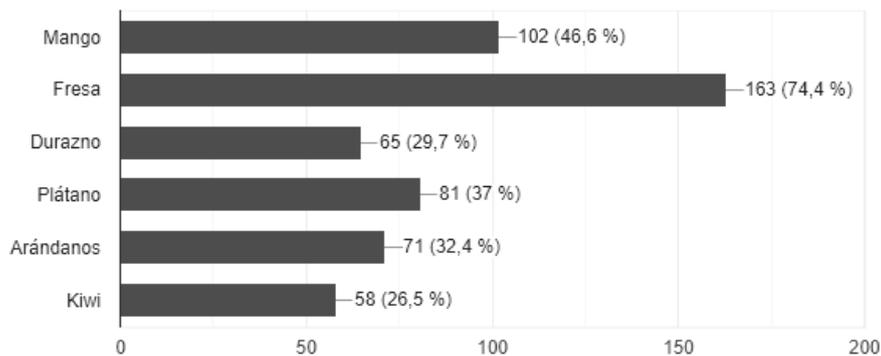


El 97.3% respondió que sí le gustaría encontrar una variedad de combos en la carta, por ello se pretende realizar ofertas especiales para 2 y 4 personas ya que entendemos que muchas veces asisten a las creperías un grupos de amigos o una familia con niños o

adolescentes y por lo tanto se trabajará en buscar opciones atractivas tanto en el producto a ofrecer así como en los precios.

Figura 3.18

Respuesta de la pregunta 15 ¿Cuál es tu fruta favorita que usualmente la eliges en tus crepes o waffles?



De acuerdo a las respuestas obtenidas podemos encontrar que la fresa es la fruta favorita por los consumidores con un 74.4% por lo tanto será la fruta que más utilizaremos en la preparación de los postres.

3.8.4 Análisis de la demanda

- Mercado Disponible

El mercado disponible representa a una parte del mercado potencial y está compuesta por un grupo de consumidores que comprarían el producto ofrecido en la cafetería – crepería.

Para el cálculo del mercado disponible realizaremos una encuesta donde se considerará la siguiente pregunta: ¿Usted suele asistir a cafeterías o creperías para consumir la variedad de sus productos?

De acuerdo a las respuestas obtenidas podemos determinar que el mercado disponible está conformado por 303,020 personas.

- Mercado efectivo

El mercado efectivo está compuesto por una parte del mercado disponible y para calcularlo realizaremos las siguientes preguntas: ¿Asistiría a una cafetería – crepería que

ofrezca un excelente servicio de atención dónde pueda degustar de agradables crepes, waffles, cafés y milkshakes? Y ya que el 98.6% respondió que sí entonces podemos obtener un mercado efectivo de 296,959 personas.

- Mercado meta

Según la encuesta realizada el porcentaje de personas que sí asistirían a la crepería – cafería de nuestra propuesta es del 91.3%; por lo tanto, nuestro mercado meta es de 271,123 personas.

3.8.5 Demanda total del mercado objetivo

Considerando que el mercado objetivo es de 271,123 procedemos a realizar el cálculo de la demanda total del mercado objetivo:

Tabla 3.12

Cálculo de la demanda total del mercado objetivo

Información	Datos
Mercado Objetivo	271,123
Frecuencia ponderada	2
Meses al año	12
Demanda Total	6,506,952

3.8.6 Proyección de la demanda potencial y su participación

Según BCRP (2023), se espera incrementar y alcanzar un 3% del PBI para el presente año 2024, por tal motivo, nos enfocaremos en un escenario conservador y de estabilidad macroeconómica para la proyección de nuestra demanda anual de los siguientes 5 años.

Figura 3.19

PBI por sectores económicos

Cuadro 15
PBI POR SECTORES ECONÓMICOS
(Variaciones porcentuales reales)

	2022	2023*			2024*	
		I Sem.	RI Jun.23	RI Set.23	RI Jun.23	RI Set.23
PBI primario	0,9	3,0	4,0	2,5	2,9	2,8
Agropecuario	4,5	-3,4	0,4	-2,0	2,7	2,6
Pesca	-11,4	-31,7	-15,0	-26,4	10,5	10,5
Minería metálica	0,0	11,9	8,3	8,8	2,4	2,4
Hidrocarburos	4,0	-1,5	4,7	2,2	4,9	3,6
Manufactura	-2,5	-2,0	0,0	-4,2	3,3	3,2
PBI no primario	3,2	-1,4	1,7	0,4	3,1	3,1
Manufactura	2,0	-7,7	0,0	-3,5	3,0	2,9
Electricidad y agua	3,9	5,2	4,3	4,3	3,9	3,9
Construcción	3,0	-9,0	0,0	-3,7	3,2	3,2
Comercio	3,3	2,7	2,5	3,0	3,5	3,5
Servicios	3,4	-0,4	1,9	1,0	2,9	2,9
Producto Bruto Interno	2,7	-0,5	2,2	0,9	3,0	3,0

Nota. De Reporte de Inflación Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2023-2024, por BCRP, 2023
(<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2023/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2023.pdf>)

Dado que estimamos una participación del 1% del proyecto en la demanda obtenemos un resultado de 65,069 servicios para el primer año.

Tabla 3.13

Demanda potencial proyectada

Años	Demanda proyectada
Año 1	65,069
Año 2	67,021
Año 3	69,031
Año 4	71,102
Año 5	73,235

Tabla 3.14*Demanda potencial proyectado por tipo de producto*

Porcentaje	Productos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
22%	Crepes	14,317	14,744	15,188	15,642	16,112
21%	Milkshakes	13,665	14,074	14,496	14,931	15,379
19%	Helados	12,363	12,734	13,116	13,509	13,915
14%	Waffles	9,109	9,383	9,664	9,954	10,253
14%	Café	9,109	9,383	9,664	9,954	10,253
10%	Jugos	6,506	6,703	6,903	7,110	7,323
100%	Total	65,069	67,021	69,031	71,102	73,235

3.8.7 Análisis de la oferta

En el Perú existen diversas creperías las cuales venden los productos que se pretende ofrecer. Además existen creperías muy conocidas y concurridas de la zona 6 las cuales competirían directamente con nuestra marca y son las siguientes:

Tabla 3.15*Creperías concurridas del distrito de Lince*

Creperías	Oferta
Beso francés Crepería	Crepes, waffles, bebidas y helados
Mew Mew Coffee	Crepes, waffles, bebidas y helados
Madame Crepe	Crepes, waffles, bebidas y helados
Roll and Roll	Crepes, waffles, bebidas y helados
Crepe Bike	Crepes, waffles, bebidas y helados

Cabe mencionar que los precios son muy similares el cual oscila entre s/15 a s/25 la porción de crepes, además solo la crepería Mew Mew coffee se encuentra ubicada dentro del Centro Comercial Arenales el cual tiene a personas disfrazadas de Maid para la atención del público, similar al concepto que pretendemos ofrecer; sin embargo, se encuentran limitados a atender en el horario que indica el centro comercial, en este caso cierran el local a las 8 pm.

Las creperías Beso Francés y Madame Crepe tienen diversos establecimientos ubicados en centros comerciales como La Rambla, Real Plaza, Plaza Norte, Open plaza entre otros.

Las creperías que atienden puerta a la calle son Roll and Roll y Crepe Bike; sin embargo, los locales son pequeños y su principal canal de atención es por delivery.

Figura 3.20

Precios del Beso Francés

				
Crepe de fudge De S/ 15.00	Crepe de fudge con fresas De S/ 16.00	Crepe de fudge con plátano De S/ 16.00	Crepe de Nutella De S/ 18.00	Crepe de Nutella con pecanas De S/ 19.00
				
Crepe de Nutella con almendras De S/ 19.00	Crepe de Nutella con fresas De S/ 19.00	Crepe de Nutella con plátano De S/ 19.00	Crepe de manjar, fresa, brownie, helado y beso rojo de chocolate De S/ 21.00	Crepe de manjar, plátano, brownie, helado y beso rojo de chocolate De S/ 21.00

Nota. Adaptado de *Besos dulces (crepes)*, por Beso Francés, 2024 (<https://besofrances.com/collections/besos-dulces>)

Figura 3.21

Precios de Madame Crêpe

Crêpes dulces	
Signature	Full
FRUTHELLA Fresa, durazno, arándano, helado, nutella y oreo.	(02 FRUTAS, HELADO, OREO O BROWNIE)
S/25.00	MANJAR O FUDGE S/19.00
	NUTELLA S/22.00
Clásico	Básico
(02 FRUTAS A ESCOGER)	MANJAR O FUDGE
MANJAR O FUDGE S/16.00	S/12.00
NUTELLA S/19.00	NUTELLA S/15.00
CHEESECREPE	
S/16.00	
	

Nota. De *Crepes dulces*, por Madame Crêpe, 2024 (<https://linktr.ee/MadameCrepe>)

Figura 3.22

Precios de Roll and Roll

WAFFLES

- 1 WAFFLE FRUTAS** s/16.90
2 FRUTAS + 1 JALEA
- 2 WAFFLE KIDS** s/17.90
GOMITAS + BROWNIE + CHIN CHIN + MARSHMELLOW + JALEA
- 3 WAFFLE DE CHOCO** s/19.90
BROWNIE + NUTELLA + OREO + BROWNIE + FRUTAS

FRUTAS A ELEGIR

- Fresa
- Plátano
- Aguaymanto
- Mango

JALEAS A ELEGIR

- Fudge
- Fresa
- Miel
- Manjar Blanco
- Leche Condensada
- Caramelo
- Maracuyá
- Algarrobina

SABORES DE HELADO

- Plátano
- Brownie
- Frambuesa
- Maracuyá
- Cusnámana
- Frutos Rojos
- Casino Menta
- Aguaymanto
- Fresa
- Nutella
- Oreo
- Mora
- Mango
- Lúcuma
- Blueberry
- Coco

COMBOS

- WAFFLE CON HELADO** s/23.90
2 frutas + 2 sabores de helado + 1 jalea
- WAFFLE KIDS CON HELADO** s/24.90
2 waffles waffle kids + 1 sabor de helado + 1 jalea
- CREPÉ CON HELADO** s/23.90
2 frutas + 2 sabores de helado + 1 jalea
- BROWNIE CON HELADO** s/17.90
Brownies de chocolate + 1 sabor de helado + 1 jalea

Adiciona 5 rollos de helado (1 sabor) a s/8.00

Nota. De Nuestra carta, por Roll and Roll, 2024 (<https://linktr.ee/rollandrollperu>)

CAPÍTULO IV ESTRATEGIA DE MARKETING Y VENTAS

4.1 Objetivos comerciales:

Meta 1: Posicionar la marca para el año 2025

Objetivo: Lograr que los consumidores tengan presente nuestra marca como su primera opción.

Para lograr el objetivo realizaremos diversas estrategias de publicidad mediante canales digitales tales como instagram y tik tok en la que mencionaremos los atributos de nuestra marca y todo lo que experimentarán desde su ingreso a nuestro establecimiento. Crearemos contenido colaborativo con influencers para hacer conocida la marca en redes sociales. Además se establecerá la identidad de la marca para diferenciarnos de la competencia.

Meta 2: Incrementar las ventas en un corto plazo

Objetivo: Incrementar las ventas en un 3% para el segundo año de haber iniciado operaciones.

Para hacer realidad este objetivo lo que se planea hacer es ofrecer una variada carta de productos y hacerla conocida mediante las redes sociales de la marca así como también se ofrecerá diversas promociones de nuestros productos tales como oferta para parejas, oferta por tu cumpleaños, verano divertido, entre otras más.

Meta 3: Incrementar la presencia en los canales digitales

Objetivo: Incrementar en un 5% para el segundo semestre la presencia en las redes sociales.

En este punto lo que se hará será realizar alianzas con influencers que promocionen nuestra marca para que de esta manera podamos llegar a más personas, además

realizaremos publicidad pagada mediante las redes sociales para que tenga un mayor alcance nuestra marca.

4.2 Plan de Marketing

4.2.1 Estrategia Competitiva Genérica

Según Porter (1987), la estrategia competitiva genérica se divide en tres, las cuales son liderazgo en costos, diferenciación y enfoque y se aplica de acuerdo a la característica de la empresa.

La estrategia competitiva genérica expresa puntos que se deben tomar en cuenta, tales como:

La estrategia de liderazgo en costos y de diferenciación busca la ventaja competitiva en un amplio rango de segmentos industriales, mientras que las estrategias de enfoque tratan de lograr la ventaja de costo (enfoque de costo) o diferenciación (enfoque de diferenciación) en un segmento estrecho. (Michael E. Porter, 1987, pp. 29-30)

En el presente plan de negocio se aplicará la estrategia competitiva genérica enfoque de diferenciación dado que nos estamos dirigiendo a un segmento específico y buscamos la diferenciación en la calidad, innovación y el concepto del servicio brindado así como también en los productos que estarán a la venta dado que estos tendrán un diseño característico y colorido de acuerdo al estilo Kawaii.

4.2.2 Estrategia de Segmentación y Targeting

- Identificación de segmentos de mercado

Las variables de segmentación para formular el plan de negocios son los siguientes:

Demográfico: Hombres y mujeres de 18 a 35 años.

Geográfico: Personas que residan en los distritos de la zona 6 (Lince, Magdalena, Jesús María, Pueblo Libre y San Miguel).

Psicográfico: Personas pertenecientes a los niveles socioeconómicos A y B que tengan un estilo de vida moderno y que tengan intereses por el estilo Kawaii.

Conductual: Personas que tengan un determinado comportamiento de compra como asistir a cafeterías y/o creperías.

- Mercado Meta (Targeting)

El mercado meta está conformado por personas jóvenes del nivel socioeconómico A y B de la zona 6 que asisten a cafeterías – creperías y que les agrada el estilo Kawaii. Según los cálculos obtenidos previamente mediante nuestra fuente primaria (encuestas), nuestro mercado meta está conformado por 271,123 personas.

- Desarrollo de estrategias de marketing para cada segmento:

Debido a que nuestro enfoque está orientado a un solo segmento, nuestra estrategia de marketing se centrará en destacar nuestra diferenciación, a través de diversas tácticas. Utilizaremos las redes sociales para difundir nuestro servicio de manera impactante, nos aseguraremos que nuestro local esté estratégicamente ubicado en la zona 6 para garantizar accesibilidad a nuestro público objetivo. Considerando la variable psicográfica del consumidor, nuestro establecimiento exhibirá una decoración inspirada en el estilo Kawaii, captando la atención de los clientes y permitiéndonos promocionar imágenes y videos del local a través de las redes sociales para maximizar nuestra visibilidad y alcance.

4.2.3 Estrategia de Posicionamiento

Los autores Kotler y Armstrong (2013) sostienen que “el posicionamiento es el arreglo de una oferta de mercado para que ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en relación con productos competidores en las mentes de los consumidores meta” (p. 50).

El posicionamiento estará basado en nuestros atributos clave tales como, disfrutar de una experiencia innovadora al estilo Kawaii, brindar un servicio personalizado y en ofrecer un ambiente acogedor y temático.

Tomando en cuenta los atributos y la propuesta de valor nos centraremos en posicionarnos como un servicio que brinda una experiencia vibrante con temática Kawaii. Considerando esta posición, se trabajará en el marketing mix todos los recursos para impulsar y posicionar la marca.

4.2.4 Estrategias Intensivas de Mercado

Kotler y Armstrong (2013) señalan que “las empresas necesitan crecimiento para poder competir con mayor eficacia, satisfacer a los socios en el negocio y atraer al mejor talento” (p. 45).

Es por ello que aplicaremos estrategias intensivas de mercado enfocándonos en la estrategia de penetración de mercado y desarrollo de mercados.

- Penetración de mercado: se realizarán mejoras al marketing mix en el que se evaluará el alcance a las personas hacia la marca mediante el uso de las redes sociales para que de esta manera nuestro servicio sea más conocido y obtenga más clientes, también se realizarán los programas de fidelización donde se recompensará por adquirir nuestro servicio con frecuencia.
- Desarrollo de mercado: al evaluar el potencial crecimiento del presente plan de negocio se considera realizar el desarrollo de mercado, ingresando geográficamente a otros segmentos de mercado tales como la zona 7 que está conformado por los distritos de Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y La Molina.

4.2.5 Estrategias Funcionales de Marketing

Para determinar las estrategias que se realizarán en el presente plan de negocio se han determinado metas y objetivos que nos brindarán un panorama más claro hacia dónde queremos llegar; para ello, planteamos las 4p's.

Kotler y Armstrong (2013) proporcionan una definición detallada del marketing mix:

La mezcla de marketing es el conjunto de herramientas de marketing que la empresa combina para producir la respuesta que desea en el mercado meta. La mezcla de marketing consiste en todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto. Las múltiples posibilidades pueden ser agrupadas en cuatro grupos de variables: las cuatro Ps. (p. 52).

- **Producto/Servicio:**

El servicio que brindaremos es de una cafetería – crepería que ofrezca una experiencia innovadora al estilo Kawaii donde se otorgará un servicio personalizado en un ambiente acogedor y temático donde ofreceremos diversos productos para el consumidor tales como crepes, waffles, helados, milkshakes, café y jugos.

Nuestros productos bandera serán los waffles y crepes con temática kawaii, ambos podrán solicitarlo en su versión dulce o salada. Los waffles y crepes dulces contarán toppings que pueden adicionar a elección del cliente tales como helado, fruta, toppings y fudge.

Los helados que se ofrecerán serán de fresa, mango, chocolate, choco chips, vainilla, lúcuma y coco, además los consumidores podrán decidir la fruta con la que prefieren acompañar su postre favorito tales como mango, fresas, durazno, plátano, arándanos y kiwi.

Los toppings que podrán elegir son galleta oreo, lentejitas, marshmallows, grajeas de chocolate, gomitas, chocolate sublime, almendras y pecanas y los tipos de fudge que brindaremos serán de chocolate, manjar, leche condensada y nutella.

Sabemos por la encuesta realizada que la fruta más solicitada es la fresa seguida por el mango; así mismo, en el caso de los helados, el más solicitado es choco chips seguido por la vainilla y coco.

En el caso de los crepes y waffles salados los ingredientes que podrán elegir serán pollo deshilachado, carne molida, tocino, jamón, huevo, queso mozzarella gratinado, queso Edam, orégano y salsa de tomate.

La presentación de los crepes y waffles serán en vajillas en color pastel y con una decoración kawaii hecha de fudge y frutas. Cabe resaltar que la presentación de nuestro producto será muy colorida y resaltará su decoración.

En el caso de los milkshakes, estos los ofreceremos en los sabores de oreo, fresa, nutella, vainilla, mango y chocolate y en el caso de los jugos los ofreceremos en los sabores de fresa, mango y arándanos y tendrán una decoración kawaii.

Finalmente, los tipos de café que estarán a la venta serán cappuccino, americano, espresso, latte y café con leche.

Figura 4.1

Presentación del producto



Nota. De *Somos la cafetería más cute de Madrid*, por Kawaiicafemadrid, 2023 (<https://www.instagram.com/kawaiicafemadrid/>)

- Precio:

Luego de haber realizado el estudio de mercado obtuvimos como respuesta que el 50% de los encuestados suelen gastar entre s/51 a s/75 soles en cada visita que realizan a una cafetería – crepería; es por ello, que tomando como referencia el gasto promedio, adoptaremos una política de precios basada en el valor percibido; ya que adicionalmente a los productos que se ofrecerán, el servicio que brindaremos está basado en la experiencia, calidad de insumos, en la temática Kawaii y en la personalización de los pedidos. Por lo tanto, los precios irán de la siguiente manera:

Crepes y waffles dulces que contengan 2 bolas de helado, 2 tipos de fruta, 2 topping y 1 tipo de fudge tendrá el precio de s/25.00

Crepes y waffles dulces que contengan solo 1 fruta y 1 tipo de fudge y 1 topping tendrá el precio de s/20.00

Adicionales:

Por cada bola de helado adicional el precio será de s/3.00

Por cada fruta adicional el precio será de s/3.00

Por cada topping adicional será de s/3.00

Por añadir fudge de Nutella adicional será de s/3.00

Por añadir fudge de manjar, leche condensada y chocolate adicional el precio será de s/2.00

Crepes salados: En el caso de los crepes que contengan jamón y queso, el precio será de s/17; así mismo para los crepes que contengan salsa de tomate, queso y orégano el precio será de s/20 y en el caso de los crepes que contengan pollo deshilachado, queso, tocino y huevo el precio será de s/25

Cabe resaltar que si se desean añadir un topping adicional para sus crepes salados puede añadirlo por el precio de s/3.00.

Milkshake: El precio será de s/20 soles y los sabores que ofreceremos serán de oreo, fresa, nutella, vainilla, mango y chocolate. Estas bebidas contarán con una decoración con fudge, chantilly y toppings a elección; es decir, será una bebida muy llamativa y deliciosa.

Bebidas calientes: El café irá en un rango de precios desde s/9 a s/15 dependiendo del tipo de café que deseen consumir.

Jugos: El precio será de s/15.00 para cualquier tipo de jugo.

Si el producto se adquiere mediante aplicativos móviles tendrá una comisión del 20% del precio de venta que debemos asumir como empresa.

- Plaza / Canal de distribución:

Nuestro canal de distribución será de venta directa al consumidor final; es decir, contaremos con un punto de venta propio (local alquilado).

Luego de analizar el mercado observamos que el lugar perfecto para iniciar con nuestra primera tienda es alrededor del Centro Comercial Arenales puesto que actualmente existen muchos fanáticos del estilo kawaii que asisten a este centro comercial y por tanto aprovecharemos esto para tener clientes que al visualizar nuestra decoración del local se interesen en ingresar a consumir. Por otro lado, dado que el servicio que brindamos se basa en vivir la experiencia de consumir nuestros productos en el mismo local, nos centraremos en la venta

directa; sin embargo, dejaremos la opción de adquirir el producto mediante tiendas online tales como Rappi quienes serán nuestros intermediarios para distribuir nuestros productos a través de sus aplicativos móviles.

- Promoción:

Utilizaremos las redes sociales para realizar las diversas campañas de publicidad que nos permitirán llegar a nuestro público objetivo, estas campañas serán mediante Instagram y Tik Tok , donde mostraremos el nuevo concepto que buscamos ofrecer el cual va desde la atención por nuestras Maid hasta la decoración de sus postres, para ello realizaremos fotos del establecimiento decorado al estilo kawaii, así como también de la atención que recibirán de nuestras Maid y de sus platos coloridos y llamativos. Todas estas imágenes y reels serán subidas a nuestras redes sociales por el community manager quién nos aportará en construir una identidad digital de la marca y a su vez a posicionar la marca ya que transmitirá el mensaje al público objetivo que es “un lugar instagrameable y delicioso para ir a comer”.

También buscamos realizar alianzas con influencers para que promocionen nuestra marca a través de sus historias en instagram, reels y tik toks. Con esto lograremos que más personas conozcan nuestra marca y así incrementar nuestros clientes y por tanto nuestras ventas, sabemos que esta estrategia es fundamental para ser reconocidos en un corto plazo.

Todo nuestro personal que realiza la atención al cliente se encontrará disfrazado de Maid ya que es un atuendo característico del estilo Kawaii y formará parte de nuestro presupuesto destinado al branding del local.

Otra estrategia que implementaremos es realizar promociones para fechas específicas ya que un 97.5% de los encuestados respondió que sí le gustaría recibir promociones; es por ello, que las promociones que lanzaremos serán de acuerdo a fechas específicas como por ejemplo para el día de San Valentín se ofrecerá una promoción para parejas, así mismo , para la estación del verano ofreceremos una promoción el cual consta de 2 milkshakes de 10oz por el precio de 1 válido sólo para los fines de semana. También pensamos realizar una promoción especial cumpleaños en el que por ir a consumir con tus amigos, el cumpleaños recibirá un crepe o waffle dulce o salado gratis acompañado de una bebida. Estas promociones serán publicadas en las redes

sociales y se realizarán pagos por la publicidad para que tenga un mayor alcance.

- **Presencia:**

El local así como nuestra imagen en las redes sociales contarán con el mismo concepto en los colores de la marca, misma temática y mensaje que pretendemos transmitir.

- **Personas:**

Todo personal que se encargue de la preparación de los postres, tendrá una capacitación para transmitir el concepto Kawaii de la cafetería – crepería en los postres solicitados; ya que, cada postre o bebida contará con un diseño, presentación y temática que el personal de cocina deberá realizar en cada comanda.

4.3 Presupuesto de Marketing

En la tabla mostraremos los gastos que realizaremos para implementar las diversas estrategias de marketing de nuestro plan de negocio, el cual se proyectará por un periodo de 5 años.

Tabla 4.1

Presupuesto de marketing

Gastos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Campañas publicitarias en redes sociales		s/4200.00	s/4200.00	s/4200.00	s/4200.00	s/4200.00
Alianzas con influencers		s/36,000.00	s/36,000.00	s/36,000.00	s/36,000.00	s/36,000.00
Branding del local		s/8000.00				
Merchandising		s/5000.00	s/5000.00	s/5000.00	s/5000.00	s/5000.00
Total		s/53,200	s/45,200	s/45,200	s/45,200	s/45,200

CAPÍTULO V OPERACIONES Y GESTIÓN

5.1 Estudio Técnico

5.1.1 Objetivos de las Operaciones

Meta 1: Calidad en el proceso productivo

Objetivo: Mantener la calidad en los insumos, preparación y presentación de los crepes, waffles y bebidas.

Para lograr este objetivo se trabajará con proveedores que tienen experiencia en el rubro y por lo tanto nos garanticen la calidad de los insumos, además contaremos con maquinaria especializada para la preparación de los postres garantizando de esta manera una buena preparación y finalmente la presentación de cada postre estará a cargo de nuestro personal de repostería quienes cuentan con el conocimiento y la experiencia en la elaboración y presentación de cada plato, de esta manera garantizaremos la calidad en el proceso productivo.

Meta 2: Optimizar los costos

Objetivo: Obtener mejores precios sin comprometer la calidad del producto.

Se realizarán negociaciones con los proveedores para obtener créditos y plazos para el pago de los insumos ya que al ser nuevos en el mercado; en un principio, debemos generar un buen historial de compras para que luego de ser evaluados, podamos obtener estos beneficios con los proveedores; así como también, obtener mejores precios por el volumen de compra.

Meta: Brindar un buen servicio

Objetivo: Lograr que el cliente se sienta valorado y atendido por la marca.

Para lograr este objetivo, se realizarán atenciones personalizadas en los pedidos y en la atención al cliente, además se establecerán tiempos de entrega de cada pedido con la

finalidad de minimizar los tiempos de espera de los clientes y finalmente se realizará una pequeña encuesta digital para obtener y analizar el feedback de los clientes, el cual nos permitirá seguir mejorando como servicio.

5.2 Cadena de suministro

La cadena de suministro está enfocada en diversas actividades que mostraremos a continuación:

5.2.1 Compras

Las compras se realizarán hasta dos veces por semana para asegurar el correcto abastecimiento de insumos que nos servirán para la elaboración de los postres. Para esto contaremos con un sistema de inventario que nos facilitará las cantidades y tipos de productos que debemos adquirir; en este caso, se compran productos perecibles y no perecibles. Para los productos perecibles como el huevo y las frutas será muy necesario tener un correcto almacenamiento; sin embargo, para los productos que no son perecibles podrán ser comprados en una mayor cantidad.

Todas las coordinaciones para la compra de los insumos estarán a cargo de un personal quién establecerá el contacto con los diversos proveedores para la adquisición de los insumos; así mismo, llevará el control del inventario el cual es muy necesario para saber qué productos se necesitan reponer.

Todos los insumos serán comprados a proveedores que cuenten con la experiencia en la elaboración y distribución del insumo tales como Alicorp, San Fernando, Gloria, Nestlé entre otros proveedores, esto lo hacemos para evitar futuros problemas con el desabastecimiento de algún insumo necesario para la elaboración de los waffles o crepes, así como también para asegurar el control de calidad que deben tener nuestros insumos.

5.2.2 Proceso de Recepción de Insumos

Todos los insumos al ser recepcionados se verificarán las fechas de vencimiento, sólo para el caso de los productos no perecibles, se verificará que las fechas de vencimiento sean superiores a los 6 meses de ser posibles.

También se revisará que el producto no se encuentre dañado o vencido de lo contrario se procederá al cambio por reposición. De esta manera estaremos cumpliendo con el control de calidad de nuestros insumos el cual estará presente en todos los procesos productivos.

En el caso de las frutas se realizará una revisión minuciosa para detectar cualquier tipo de daño, contaminación o deterioro. De no cumplir con el control de calidad se rechazará el insumo.

Finalmente de cumplir con todos los requisitos se pasará a recepcionar los insumos y los documentos contables necesarios para proceder con los pagos correspondientes.

5.2.3 Proceso de Almacenamiento

Luego de recepcionar los insumos, estos pasarán a ser almacenados. Las frutas pasarán a ser almacenadas en una cámara de frío el cual mantendrá en un buen estado y aportará frescura a todas las frutas y demás insumos perecibles. También contaremos con congeladoras para que almacene los diversos helados que ofreceremos.

Los insumos serán almacenados y organizados y para ello aplicaremos el método PEPS (primeras entradas, primeras salidas) esto lo vemos muy necesario ya que al trabajar con alimentos estos deben tener una rotación planificada y organizada para evitar las mermas.

5.2.4 Proceso de lavado y desinfección

En esta etapa lo que se realizará es lavar aquellos insumos que se requieran para la preparación de los waffles y crepes, sabemos que los insumos estarán almacenados y que al tener un pedido estos serán retirados de la cámara de frío, en el caso de las frutas, verduras y carnes, para su posterior lavado y desinfección. Este proceso es fundamental dentro de nuestro control de calidad.

5.2.5 Proceso de preparación

El proceso de preparación de los crepes y waffles consta de cuatro fases:

- **Mise en place:**

En esta etapa lo que se realiza son todos los cortes de los diversos insumos que utilizaremos para la preparación de los waffles y crepes; por lo tanto, los insumos son las frutas, verduras y carnes.

- **Preparación de la base :**

La base que utilizaremos para la elaboración de los waffles y crepes está hecha a base de harina, huevos, leche, mantequilla y vainilla. Todos estos insumos serán batidos para que genere una mezcla líquida. Esta mezcla tendrá un sabor neutro puesto que no le añadiremos azúcar ya que esta misma mezcla la usaremos para crepes y waffles dulces o salados.

- **Preparación de crepes/waffles**

En esta etapa vertimos la base líquida a las máquinas tales como waffleras industriales y/o creperas industriales para su cocción. De esta forma obtenemos como resultado los crepes o waffles listos para servir. Luego se añade, en el caso de ser dulce, las frutas, helado y toppings y en el caso que sea salado, se añade el queso, tomate, carnes y demás insumos.

5.2.6 Decoración

Finalmente se realiza la decoración kawaii en los platos que serán entregados posteriormente a los comensales, esta decoración se puede realizar con fudge o con su salsa favorita según la elección del comensal. Para demostrar la idea, se puede observar en la tabla 5.1 un ejemplo de decoración a realizar.

Tabla 5.1

Ficha técnica de la preparación de creps (4 porciones)

	Ingredientes	Cantidad
	Harina	125 gr
	Huevo	2 unidades
	Leche	250 ml
	Margarina	15 gr
	Frutas	150 gr
	Fudge	100 gr
	Toppings	50 gr
	Preparación	
1. Tamizar la harina.		
2. Mezclar, con la ayuda de una batidora, la harina, leche, huevo y margarina derretida.		
3. Verter la mezcla en las creperas y/o waffleras y cocinar por 5 minutos.		
4. Retirar y añadir el fudge , frutas y helado (según el pedido)		
5. Decorar con toppings y fudge		

Nota. Adaptado de *Stops for a coffee, ends up with crepes |SWIPE ✨ (First) Linolada, Nutella, Kinder Bueno White, Oreo, (second) Dukatino (chocolate pudding)*, por Nico Norena, 2019 (https://www.instagram.com/p/B0gU0vJaf-N/?img_index=1)

5.3 Proveedores

Los proveedores son parte importante en este proceso ya que son quienes nos brindarán los insumos para la elaboración de nuestro producto final. En este caso se ha planificado los proveedores con quienes pensamos trabajar para asegurar la calidad de los insumos.

La decisión que se tomó para elegir a los proveedores fue en base a la experiencia que tienen en el mercado y en base a la capacidad de distribución con la que cuentan, asegurándonos de esta manera la calidad de insumos así como su distribución a tiempo.

Tabla 5.2*Proveedores y frecuencia de compra*

Empresa	Insumo	Frecuencia de compra
San Fernando	Huevos	2 veces por semana
Alicorp	Harina	Semanal
Gloria	Leche, mantequilla y queso	Semanal
Nestlé	Manjar blanco	Semanal
Mondelez	Galletas	Semanal
Frutas y Vegetales	Frutas y verduras	2 veces por semana
Molitalia	Toppings	Semanal
Makro	Hielo	Semanal
La ternerita	Carnes	Semanal

5.4 Control de Inventario

Los insumos con los que trabajaremos son alimentos que deben contar con un sistema que nos permita tener un correcto inventario para evitar las mermas y/o caducidad de los mismos; por ello, vamos a apoyarnos con un software que nos permitirá tener un inventario digitalizado para que de esta manera el control del inventario sea más organizado y sencillo de realizar.

En el mercado existen diversas empresas que brindan software para el control de inventario y demás complementos tales como facturación electrónica, reporte de ventas, entre otros, por tal motivo, se ha optado por pagar una suscripción mensual para el uso del software y sus complementos que nos ayudará a tener una mayor organización.

5.5 Planificación de ventas y operaciones

De acuerdo a lo estimado en la tabla 3.13 podemos saber que la demanda potencial proyectada es de 65,069 servicios para el primer año con un crecimiento del 3% anual hasta el año 5, teniendo en cuenta estos datos pasaremos a calcular la demanda potencial mensual y diaria.

Tabla 5.3*Demanda potencial anual, mensual y diaria*

Año	Demanda anual	Mensual	Diaria
1	65,069	5,422	180
2	67,021	5,585	186
3	69,031	5,752	191
4	71,102	5,925	197
5	73,235	6,102	203

5.6 Capacidad de producción

Nuestra producción depende de la capacidad de las maquinarias que son indispensables para la elaboración de nuestro producto final, en ese sentido , tomando en cuenta este factor, nuestra capacidad de producción es de 12 crepes y 12 waffles por hora más una bebida caliente o fría; es decir, podemos atender 24 pedidos por hora.

Teniendo en cuenta que se atenderá 10 horas al día, se podría atender 240 pedidos al día.

Con estos datos podemos determinar nuestra capacidad de producción total, el cual se ve reflejado en la siguiente tabla:

Tabla 5.4*Capacidad de producción total*

	Producción 1	Producción 2	Total Pedidos
	(waffle + bebida)	(crepes + bebida)	
Hora	12	12	24
Día	120	120	240
Mes	3600	3600	7,200
Año	43,200	43,200	86,400

Además contaremos con 3 personas en la cocina que se encargarán de la preparación del producto final, el primero realizará toda la preparación de los insumos, el segundo realizará la cocción de la mezcla en los equipos y el tercero realizará las bebidas y la decoración de los postres.

5.7 Localización

El método de calificación de factores consta de seis pasos:

1. Desarrollar una lista de los factores relevantes denominados factores críticos de éxito (como los de la figura 8.1).
2. Asignar un peso a cada factor que refleje su importancia relativa en cuanto a los objetivos de la compañía.
3. Desarrollar una escala para cada factor (por ejemplo, de 1 a 10 o de 1 a 100)
4. Hacer que la administración califique cada factor para cada localización, usando la escala del paso 3.
5. Multiplicar la calificación por los pesos de cada factor y sumar los puntos de cada localización.
6. Hacer una recomendación basada en la calificación de mayor puntaje, considerando también los resultados de los enfoques cuantitativos. (Heizer & Render, 2009)

La ubicación del local fue pensado en base a diversos factores; ya que, se tenía como opciones ubicarlo entre los distritos de Cercado de Lima, San Miguel y Lince; sin embargo, luego de aplicar el método de localización por factores obtuvimos como resultado el distrito de Lince.

En primer lugar, el distrito de Cercado de Lima lo consideramos muy atractivo debido a que se pensó inicialmente poder alquilar un local que se encuentre ubicado alrededor de la Plaza de Armas ya que es muy céntrico y existen muchos turistas que frecuentan este lugar; sin embargo, el costo del alquiler es muy alto y para iniciar con este plan de negocio lo consideramos muy costoso.

Por otro lado, el distrito de San Miguel también es muy atractivo ya que cuenta con el centro comercial Plaza San Miguel pero, geográficamente, es un distrito un poco lejano ya que está al límite con el Callao y lo que buscamos es que nuestro local pueda ser más accesible geográficamente con el público.

Dentro de los factores que se tomaron en cuenta para la ubicación del local son los siguientes:

5.7.1 Cercanía con el público objetivo (A):

Sabemos que muchos jóvenes fanáticos del anime frecuentan el Centro Comercial Arenales es por ello que al tener una temática de decoración en base a animes provenientes de la cultura japonesa, decidimos que a nuestro público objetivo les resultaría más sencillo asociar nuestra temática con la cultura que se vive en el mencionado centro comercial.

5.7.2 Ubicación (B):

La ubicación es céntrica ya que se encuentra en la Av. Arenales, Lince. Además estratégicamente estaremos ubicados al frente del mencionado centro comercial.

5.7.3 Tamaño del local (C):

La decisión de no alquilar dentro del mismo centro comercial es porque los locales que se alquilan son muy pequeños y, contrario a ello, se piensa alquilar un espacio un poco más amplio donde se pueda realizar la implementación y decoración del local de acuerdo a nuestra necesidad.

5.7.4 Precio de alquiler (D):

El alquiler del local puerta a la calle se encuentra entre \$2,000 a \$2,500 de acuerdo al estudio de mercado realizado, lo cual es un costo beneficio a nuestro favor ya que la ubicación es favorable para el proyecto.

5.7.5 Competencia (E):

Alrededor de esa zona elegida no existe un local similar que ofrezca la temática y productos que se tiene pensado ofrecer; por tal motivo, es una oportunidad que vamos a saber aprovechar. Por otro lado, dentro del mismo centro comercial hemos visto que sí

hay unos locales que ofrecen productos similares pero al ser pequeños los ambientes se limitan a solo poder atender a un número reducido de clientes.

5.7.6 Seguridad (F):

La seguridad es un factor muy importante para disfrutar tranquilamente de un agradable momento, en este caso la zona al ser comercial siempre cuenta con patrullas policiales para garantizar la seguridad del público.

Ahora para evaluar la localización de las tres opciones se realizó el siguiente análisis en el que consideraremos los siguientes factores:

Tabla 5.5

Ranking de factores de localización

Factores	Lince		Cercado de Lima		San Miguel		
	Ponderado	Puntaje	Ponderado	Puntaje	Ponderado	Puntaje	
A	12%	80	9.6	80	9.6	20	2.4
B	22%	80	17.6	80	17.6	20	4.4
C	19%	60	11.4	40	7.6	40	7.6
D	12%	60	7.2	20	2.4	40	4.8
E	19%	80	15.2	40	7.6	40	7.6
F	16%	60	9.6	60	9.6	80	12.8
Total	100%		70.6		54.4		39.6

Tabla 5.6

Tabla de calificación

Denominación	Puntaje
Excelente	100
Muy bueno	80
Bueno	60
Regular	40
Malo	20

De acuerdo al resultado del cuadro confirmamos que Lince es el distrito que cumple con todos los factores necesarios para que se pueda implementar nuestro local.

Ahora es necesario poder determinar los costos de alquiler que debemos realizar para poder ubicarnos en el distrito de Lince. Es por ello que verificamos diversos locales alrededor del Centro Comercial Arenales y consultamos su costo de alquiler, encontrando

precios que varían entre \$ 2,000.00 a \$ 2,500.00 con un adelanto de un mes por el mismo valor y un mes de garantía equivalente a un mes de arrendamiento. Esto quiere decir que debemos invertir \$ 6,750.00 en alquiler para iniciar operaciones.

5.8 Maquinaria y equipo

Necesitaremos ciertas maquinarias y equipos para la elaboración de nuestro producto que será comercializado en nuestro local.

Tabla 5.7

Maquinaria y equipos

Cantidad	Maquinaria y equipo	Detalle	Precio Total
2	Congeladores de 508 L	Uso para el almacenamiento insumos.	S/6,198.00
1	Refrigerador	Uso para el almacenamiento de fudge y frutas	S/1,000.00
1	Máquinas cafetera profesional	Uso para la preparación del café	S/4,000.00
1	Crepera doble	Uso para la preparación de crepes	S/1,090.00
1	Wafflera doble	Uso para la preparación de waffles	S/1,290.00
2	Licadoras encapsuladas industriales	Uso para la preparación de milkshakes	S/2,680.00
1	Batidora mezcladora de 5 litros	Uso para la preparación de la mezcla para los waffles y crepes	S/590.00
1	Balanza gramera digital	Uso para el pesado de insumos	S/150.00
1	Cocina industrial	Uso para la preparación de postres	S/1,800.00
		Total	S/18,798.00

Tabla 5.8*Ficha técnica de máquina cafetera*

	Nombre	Máquina Espresso
	Marca	Foturmat
	Capacidad	11 Litros
	Producción	100-120 tazas/hora
	Dimensiones	Ancho 71cm x Fondo 52 cm x Alto 42 cm
	Peso Neto	49 kg

Nota. Adaptado de *Máquina Espresso*, por Cafequipos, 2023

<https://www.cafequipos.com/wp-content/uploads/2022/08/catalogo-ottima-evo-02-grupos-cafequipos.pdf>

Tabla 5.9*Ficha técnica de crepera industrial*

	Nombre	Crepera Industrial Doble
	Marca	Grondoy
	Material	Acero inoxidable
	Producción	24 crepes/hora
	Dimensión	Alto 25cm x Ancho 86 cm x Fondo 50 cm
	Peso	30.80kg

Nota. Adaptado de *Crepera Industrial GR-CRP2*, por Grondoy, 2024

<https://grondoy.com/productos/Catering/crepera-industrial-doble>

Tabla 5.10*Ficha técnica de waflera giratoria*

	Nombre	Waflera doble giratoria 180 grados
	Marca	Grondoy
	Material	Acero inoxidable
	Producción	24 waffles/ hora
	Dimensión	49.5 cm x 38.1cm x 33 cm
	Peso	15.8 kg

Nota. Adaptado de *Waflera doble giratoria 180 grados GR-WFG2*, por Grondoy, 2024

<https://grondoy.com/productos/Catering/waflera-doble-giratoria-180-grados>

Tabla 5.11*Ficha técnica de batidora mezcladora*

	Nombre	Batidora Amasadora Mezcladora de 5 litros
	Marca	Vikale
	Capacidad	1.5 kilos de masa dura y 2.5 kg de masa suave
	Producción	100 litros/hora
	Dimensión	41 cm largo x 23 cm ancho x 35 cm alto
	Peso	6.40 kg

Nota. Adaptado de *Batidora Amasadora Mezcladora de 5 litros B5HH-983*, por Grondoy, 2024

<https://grondoy.com/productos/Batidoras/batidora-amasadora-mezcladora-de-5-litros>

Tabla 5.12*Ficha técnica de licuadora encapsulada*

	Nombre	Licuadora encapsulada de 5 velocidades
	Marca	Strong Mix
	Característica	Cápsula anti ruido
	Capacidad	1.5 Litros
	Dimensión	22 cm largo x 23 cm ancho x 47 cm alto
	Peso	7 kg

Nota. Adaptado de *Licuadora encapsulada de 5 velocidades RF1417*, por Grondoy, 2024

<https://grondoy.com/productos/Licuadoras/licuadora-encapsulada-de-5-velocidades>

Tabla 5.13*Ficha técnica de congeladora*

	Nombre	Congeladora
	Marca	Blackline
	Característica	Doble puerta con llave
	Capacidad	508 Litros
	Dimensión	164 cm alto x 0.70 cm alto x 86.5 cm ancho
	Temperatura máxima	0° C

Nota. Adaptado de *Congeladora CGD 508L*, por Falabella.com, 2024

<https://www.falabella.com.pe/falabella-pe/product/126301562/Congeladora-BLACKLINE-508L-CGD-508L-Chest-Freez/126301563>

Tabla 5.14*Ficha técnica de balanza*

	Nombre	Balanza digital
	Marca	Coretto
	Característica	Digital
	Capacidad	30 kg
	Dimensión	34 cm largo x 34 cm ancho
	Peso	3 kg

Nota. Adaptado de *Balanza comercial digital de 30 kg EC30B*, por Grondoy, 2024
<https://grondoy.com/productos/Balanzas/balanza-comercial-digital-de-30-kg>

Tabla 5.15*Ficha técnica de refrigeradora*

	Nombre	Refrigeradora
	Marca	Electrolux
	Característica	2 puertas
	Capacidad	205 Litros
	Dimensión	142.6 cm alto x 54 cm fondo
	Peso	46 Kg

Nota. Adaptado de *Refrigeradora ERTY20G2HVI*, por Falabella.com, 2024
<https://acortar.link/puaVJz>

5.9 Presupuesto

De acuerdo a la tabla 5.7 la inversión en maquinarias y equipos es de S/18,798.00

Ahora procedemos a calcular lo que se requerirá en activo fijo, personal e insumos.

Sabemos también que el costo de alquiler sería de \$ 2,5000.00 detallado en el apartado 5.7 localización.

Tabla 5.16

Presupuesto en muebles y enseres

Muebles y enseres	Sub total	IGV	Total
Mesa de acero quirúrgico	S/5,593.22	S/1,006.78	S/6,600.00
Anaqueles	S/847.45	S/152.54	S/1,000.00
Mueblería en general	S/16,949.15	S/3,050.84	S/20,000.00
Utensilios de cocina	S/1,694.91	S/305.08	S/2,000.00
Total	S/25,084.75	S/4,515.25	S/29,600.00

Tabla 5.17

Presupuesto en personal de cocina

Cantidad	Personal de cocina	Sueldo Total Mensual
2	Reposteros	S/3,300.00
1	Barista	S/1,500.00
	Total	S/4,800.00

5.9.1 Insumos

Dado que ofreceremos opciones que van desde lo frío hasta lo caliente podemos decir que tenemos una carta variada para el gusto del cliente; por ello, pasaremos a detallar los costos de los insumos de acuerdo al postre que se ofrecerá en la carta.

Tabla 5.18*Costo de insumo de waffles o crepes dulces*

Insumos	Costo total
Harina	S/0.70
Huevo	S/0.20
Leche	S/0.70
Margarina	S/0.42
Frutas	S/5.00
Fudge	S/1.00
Toppings	S/1.00
Costo Total Unitario	S/9.02

Tabla 5.19*Costo de insumos de crepes o waffles salados*

Insumos	Costo total
Harina	S/0.70
Huevo	S/0.20
Leche	S/0.70
Margarina	S/0.42
Carnes	S/5.00
Salsa	S/1.00
Vegetales	S/1.00
Costo Total Unitario	S/9.02

Tabla 5.20*Costo de insumos de milkshake*

Insumos	Costo Total
Leche fresca	S/2.00
Helado	S/1.50
Frutas (200g)	S/4.00
Crema batida	S/1.40
Costo Total Unitario	S/8.90

Tabla 5.21*Costo de la preparación del jugo*

Insumos	Costo Total
Frutas (250g)	S/5.00
Leche fresca	S/2.00
Azúcar	S/0.50
Costo Total Unitario	S/7.50

Tabla 5.22*Costo de insumos de café cappuccino y late*

Insumos	Costo Total
Café espresso	S/1.50
Leche	S/1.20
Costo Total Unitario	S/2.70

Tabla 5.23*Costo de insumos con crecimiento del 3% anual*

Porcentaje	Productos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
22%	Crepes	129,139	133,013	137,004	141,114	145,347
21%	Milkshakes	121,618	125,267	129,025	132,895	136,882
19%	Helados	61,815	63,669	65,580	67,547	69,573
14%	Waffles	82,163	84,628	87,167	89,782	92,475
14%	Café	24,594	25,332	26,092	26,875	27,681
10%	Jugos	48,795	50,259	51,767	53,320	54,919
100%	Total	468,124	482,168	496,663	511,532	526,878

5.10 Impacto económico, ambiental y social

5.10.1 Impacto económico

Dentro de los impactos económicos que se generará al comenzar a operar la cafetería – crepería es la creación de nuevos puestos de trabajo ya que se contratará personal de cocina especialistas en repostería, personal que brinde atención al cliente y baristas quienes estarán en planilla y obtendrán sus beneficios sociales. También se contribuirá pagando los impuestos según los porcentajes establecidos por Sunat permitiendo al Estado financiar los gastos públicos.

5.10.2 Impacto ambiental

Con la finalidad de mitigar los daños con el medio ambiente y ser eco sostenible, se trabajarán con empaques biodegradables para reducir la cantidad de desechos plásticos que diariamente se usan a nivel internacional.

Los materiales que se usarán para los pedidos por delivery serán sorbetes hechos de bagazo de caña, vasos de bambú y cajas triangulares de bagazo de caña. Cabe resaltar que dentro del local se atenderá con vajillas de cerámica.

Figura 5.1

Vaso de bambú corrugado biodegradable



Nota. De Vasos reciclables de 12 oz para bebidas calientes, por Ecoestrategia peruana, 2024 (<https://www.ecoestrategiaperuana.com/productos/vasos-bebidas-calientes-ep-pl12cc-t>)

5.10.3 Impacto social

Nuestro impacto social será positivo ya que la cafetería – crepería se convertirá en un espacio alegre y positivo para pasar gratos momentos en familia o con amigos, mejorando así el bienestar del cliente.

Al ser un espacio totalmente decorado al estilo Kawaii, contribuye a que muchos fanáticos de este estilo puedan acudir, socializar y tomarse fotos dentro del establecimiento generando un punto de encuentro entre fanáticos para disfrutar de deliciosos postres y compartir un espacio agradable.

5.11 Estructura Organizacional

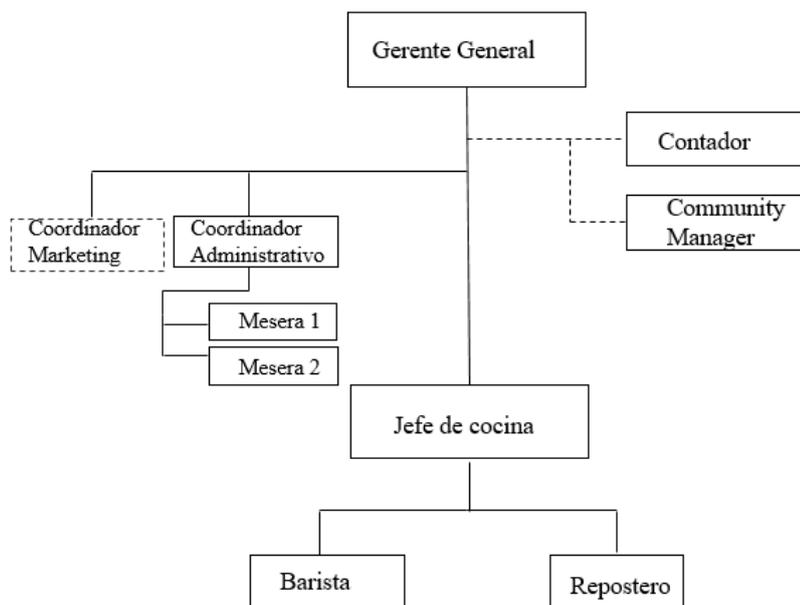
5.11.1 Tipo de estructura organizacional

El tipo de estructura organizacional de la empresa es la departamentalización funcional puesto que al ser una empresa nueva en el mercado se contará con el personal clave para el inicio de las operaciones. Este personal se agrupará según su especialización, lo que

nos permite afirmar que nuestra estructura organizacional presenta una tendencia mecánica.

Figura 5.2

Organigrama



Respecto al organigrama funcional, “tiene como objetivo informar cuáles son las funciones principales de cada unidad orgánica, las cuales se escriben, de forma simplificada, dentro de cada unidad orgánica” (Enrique Louffat, 2017, p. 79).

Nuestro organigrama cuenta con dos unidades consultivas; ya que, no pertenecen a la empresa y solo se requerirá de sus servicios de forma periódica y mediante recibo por honorarios. Por otro lado, la unidad de línea está conformado por el jefe de cocina, barista y repostero, quienes se encargarán de elaborar los productos que se ofrecerán dentro de la cafetería – crepería. Como unidad de apoyo tenemos al coordinador administrativo quien se encargará del control de inventario, las compras de insumos, además realizará la supervisión del servicio de atención al cliente.

El puesto de coordinador de marketing, se encuentra planificado contratarlo luego de un año de iniciadas las operaciones, solo si los números nos acompañan, ya que por el momento se trabajará con el community manager.

5.11.2 Necesidades de personal y roles clave

A continuación se detallará al personal que se requiere, para ello se elaborará el perfil y el rol que cumplirá dentro de la organización.

Tabla 5.24

Perfil del gerente general

Gerente General	
Posiciones	01
Perfil	Profesional de la carrera de Administración Experiencia laboral mínima de 5 años en Administración de Empresas.
Funciones	Desarrollar diversas estrategias de marketing para el crecimiento de la organización Supervisar y controlar las operaciones diarias de la cafetería – crepería. Reclutar al personal idóneo para cada puesto Analizar el rendimiento del negocio Supervisar la gestión de inventarios Realizar la compra de insumos Gestionar y renovar las licencias y permisos necesarios para la operación del negocio.
Competencias	Gestión de Operaciones, marketing y ventas, liderazgo, adaptabilidad, flexibilidad, solución de problemas, trabajo en equipo y comunicación.

Tabla 5.25

Perfil del coordinador administrativo

Coordinador Administrativo	
Posiciones	01
Perfil	Profesional de la carrera de Administración, Ingeniería Industrial o afines. Experiencia laboral mínima de 3 años en Administración de Empresas.
Funciones	Realizar el inventario. Coordinar con el gerente general la relación de insumos pendientes de compra. Gestionar la documentación tales como recibos, facturas y demás documentos. Realizar informes referentes al detalle de ventas y cuadro de caja diaria. Realizar la atención al cliente, respondiendo ante alguna queja o reclamo para su atención respectiva. Identificar las áreas de mejora en el proceso operativo.

Competencias	Organización y planificación, trabajo en equipo, empatía, comunicación, resolución de problemas.
--------------	--

Tabla 5.26

Perfil del jefe de cocina

Jefe de Cocina	
Posiciones	01
Perfil	Profesional de la carrera de gastronomía con especialización en repostería. Experiencia laboral mínima de 2 años en pastelería o repostería.
Funciones	Elaboración de los crepes y waffles. Realizar la decoración de los postres que se ofrecerán en la carta. Realizar el control de calidad en todo el proceso de preparación de los postres. Realizar el mise and place.
Competencias	Creatividad, trabajo en equipo y comunicación

Tabla 5.27

Perfil del repostero

Repostero	
Posiciones	01
Perfil	Profesional de la carrera de repostería. Experiencia laboral mínima de 2 años en pastelería o repostería.
Funciones	Lavar y desinfectar los insumos. Realizar el mise and place. Elaboración de los crepes y waffles. Realizar la decoración de los postres que se ofrecerán en la carta. Mantener limpio el ambiente de trabajo.
Competencias	Creatividad, trabajo en equipo y comunicación

Tabla 5.28

Perfil del barista

Barista	
Posiciones	01
Perfil	Especialista en barismo. Experiencia laboral mínima de 1 año como barista en cafeterías o establecimientos similares.
Funciones	Preparar los diversos tipos de café que se ofrecerán en la carta. Realizar técnicas de decoración en las bebidas. Preparar las bebidas frías y decorarlas. Mantener y limpiar regularmente la máquina del café; así como, de los utensilios utilizados en la preparación.
Competencias	Creatividad, trabajo en equipo, puntualidad y comunicación.

Así mismo, contaremos con personal bajo la modalidad de locación de servicios, entre ellos están, el contador quién se encargará de llevar la contabilidad del negocio y de elaborar la planilla así como de declarar el PLAME y los impuestos.

También contaremos con el community manager quién se encargará de aplicar las estrategias de marketing relacionadas a los canales digitales así como de posicionar a la empresa en redes sociales tales como Instagram y Tik Tok.

Tabla 5.29

Honorarios de locadores de servicios

Unidad Consultiva	Honorario Mensual
Contador	S/700.00
Community Manager	S/700.00
Total anual	S/16,800.00

5.11.3 Forma legal de la empresa

Se ha decidido que, en cuanto al aspecto legal, la empresa se registrará como una E.I.R.L, ya que contará con un solo socio. Además Kawaii Crepes & Coffee pertenecerá al régimen MYPE tributario puesto que dicho régimen aplica para aquellas personas naturales o jurídicas cuyos ingresos netos anuales no excedan las 1700 UIT lo cual es equivalente a S/ 8, 755,000.00 (Plataforma digital única del Estado Peruano, 2023).

Cabe resaltar que en el rubro de restaurantes y hoteles, el IGV es de 10% vigente hasta el 31 de diciembre del 2024, además si nuestros ingresos netos anuales son menores a 300 UIT se podrá realizar pagos a cuenta del 1% de la renta mensual; de lo contrario , deberá ser de 1.5% mensual (Superintendencia Nacional de Administración Tributaria, 2024)

De acuerdo a nuestra proyección de ventas, se puede decir que Kawaii Crepes & Coffee, pertenecerá a la pequeña empresa, por lo que se detallará un resumen del REMYPE.

Tabla 5.30*Detalle de REMYPE*

Concepto	Detalle
IGV	18% (a partir del 2025)
Renta	1% (pago a cuenta mensual)
Comprobantes de pago	Factura, boleta, tickets, notas de crédito, notas de débito, liquidación de compra y guías de remisión.
Libros contables	Registro de ventas, registro de compras y libro diario de formato simplificado.

5.12 Tecnología y Sistemas

5.12.1 Descripción de la infraestructura tecnológica

Para poder desarrollar el plan de negocio y estar comunicados en la organización se contará con el siguiente hardware:

- Celular: Este dispositivo es necesario para poder verificar los ingresos de pedidos que llegarán mediante los aplicativos móviles tales como Rappi y Pedidos Ya.
- Punto de venta: Este incluye la laptop, dos impresoras térmicas, dos tablets y un POS inalámbrico.
- Modem: Para las conexiones a internet
- Parlantes: Estos servirán para reproducir la música en el establecimiento.

Tabla 5.31*Presupuesto en equipos*

Descripción	Precio
Laptop	S/1029.00
Tablet (2)	S/1,198.00
POS	S/179.00
Parlante	S/179.00
Total	S/2,585.00

También será necesario contar con un software que nos permita realizar diversas actividades y que estas se encuentren integradas entre si tales como:

- Sistema de gestión empresarial: ERP el cual se utilizará principalmente para llevar un mejor control de los inventarios y de las ventas.
- Se realizará la compra del office 365 para utilizar los diversos programas tales como Excel, Word, entre otros.
- Aplicativos móviles: Se utilizarán para la toma de pedidos en los aplicativos Rappi y Pedidos Ya.

Referente a la conectividad se utilizará una conexión a internet de fibra óptica, el cual actualmente es ofrecido por las diversas compañías de telecomunicaciones. Además el ancho de banda sería de 1000 Mbps al mes.

5.12.2 Sistema y plataformas

Se piensa utilizar un ERP para lograr obtener al detalle el inventario de los insumos utilizados, esto facilitará la organización y el tiempo empleado en dicha actividad, además este sistema también nos facilitará poder realizar los cierres de caja, obtener el reporte de ventas, obtener el registro de gastos y compras realizadas; así como, emitir los comprobantes de pago tales como facturas y boletas.

En el mercado existen precios atractivos para adquirir un ERP según la necesidad de la empresa; por lo tanto, de acuerdo a la investigación de mercado se tiene un presupuesto estimado de S/2,490.00 al año para su adquisición.

En cuanto a las plataformas de e-commerce, se tiene pensado trabajar con aplicativos móviles como Rappi, el cual al recibir el pedido el coordinador administrativo se encargará de registrarlo en el ERP para su posterior entrega del producto.

Por otro lado, si nos referimos al sistema de comunicación, utilizaremos las redes sociales tales como Tik Tok e Instagram para comunicar a nuestro público objetivo las diversas promociones, publicidad y demás contenido con la finalidad de posicionar la marca.

5.12.3 Desarrollo tecnológico

En este punto, se ha planificado que, a mediano plazo, se adapten nuevas tecnologías, como el uso de máquinas especializadas para el registro y pago de pedidos. Es decir, los clientes podrán realizar un autoservicio. La máquina al estar interconectada con el software de punto de venta, generará comandas que los reposteros recepcionarán para su posterior preparación.

Uno de los beneficios es que ningún personal estaría en contacto con el dinero logrando de esta forma mantener la higiene, otro beneficio es que el dinero se encontrará protegido ante cualquier robo y finalmente es importante mencionar que la máquina tiene la capacidad de recibir dinero en efectivo ya sea billetes, monedas o mediante pago con tarjeta y, de tener algún vuelto, la maquina proporciona el cambio al cliente.

Figura 5.3

Caja de cobro automático



Nota. De CashDro3, por Cashdro, 2020
(<https://www.cashdro.pe/cashdro-3/>)

Referente a la inversión en investigación y desarrollo, se buscará desarrollar nuestro servicio; es decir, en entender las preferencias y tendencias de consumo para poder adaptarlas mediante la creación de nuevas presentaciones de crepes o de nuevos sabores en alimentos y bebidas ofrecidas en el establecimiento.

Para lograr ello, se realizarán encuestas y pruebas de producto según sea la tendencia, de esta forma buscaremos estar a la vanguardia con nuestro servicio.



CAPÍTULO VI PLAN FINANCIERO

6.1 Ingresos

Tomando en cuenta los siguientes parámetros generales se procederá a realizar el plan financiero.

Tabla 6.1

Parámetros generales

Periodo de evaluación	7 años
Horizonte temporal	
<i>Inversión</i>	2024
<i>Operación</i>	2025-2029
<i>Liquidación</i>	2030
Moneda	Soles
Precios	Constantes

Según SUNAT (2024), actualmente se encuentra vigente la reducción de IGV pasando del 18% a 10% aplicable para MYPES que pertenecen al rubro de restaurantes, esta reducción se encontrará vigente hasta finalizar el año 2024. En consecuencia, se está considerando esta reducción como dato para el año 0 respecto a los tributos aplicables.

Tabla 6.2

Tributos aplicables

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Impuesto General a las Ventas (IGV)	10.00%	18.00%	18.00%	18.00%	18.00%	18.00%	18.00%
Impuesto a la Renta (IR) - DJ Anual (REG)	29.50%	29.50%	29.50%	29.50%	29.50%	29.50%	29.50%
Impuesto a la Renta (IR) - DJ Anual (RMT), Utilidad <= 15 UIT	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%
Impuesto a la Renta (IR) - DJ Anual (RMT), Utilidad exceso de 15 UIT	29.50%	29.50%	29.50%	29.50%	29.50%	29.50%	29.50%
UIT proyectada	5,150	5,408	5,678	5,962	6,260	6,573	6,901

6.1.1 Precio de venta unitario

A continuación se presenta el detalle del precio de venta unitario por tipo de producto, estos precios no incluyen IGV para efectos del cálculo.

Tabla 6.3

Precio de venta unitario sin IGV

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
PVU - Crepes		17.79	17.79	17.79	17.79	17.79	
PVU - Milkshakes		16.94	16.94	16.94	16.94	16.94	
PVU - Helados		12.71	12.71	12.71	12.71	12.71	
PVU- Waffles		19.06	19.06	19.06	19.06	19.06	
PVU- Café 12 oz		10.16	10.16	10.16	10.16	10.16	
PVU- Jugos naturales		12.71	12.71	12.71	12.71	12.71	

6.1.2 Unidades vendidas/ Servicios brindados

De acuerdo a los datos previos obtenidos en las encuestas y en la demanda potencial proyectada se obtuvo la cantidad de unidades vendidas o pedidos realizados por producto.

Tabla 6.4

Productos vendidos por año

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Cantidad - Crepes		14,317	14,744	15,188	15,642	16,112	
Cantidad - Milkshakes		13,665	14,074	14,496	14,931	15,379	
Cantidad - Helados		12,363	12,734	13,116	13,509	13,915	
Cantidad - Waffles		9,109	9,383	9,664	9,954	10,253	
Cantidad - Café 12 oz		9,109	9,383	9,664	9,954	10,253	
Cantidad - Jugos naturales		6,506	6,703	6,903	7,110	7,323	
Total		65,069	67,021	69,031	71,100	73,235	

6.1.3 Ventas totales

Ahora que ya tenemos los datos anuales del precio de venta y la cantidad que se estima vender, se puede realizar el cálculo de las ventas totales con la proyección a cinco años por tipo de producto.

Es importante mencionar que el periodo de evaluación es de 7 años donde el año 0 corresponde al año 2024, año en donde se realizará la inversión. Así mismo, las operaciones serán realizadas durante 5 años; es decir, desde el año 2025 hasta el año 2029. Finalmente, la liquidación del proyecto está prevista para el año 2030, que corresponde al año 6 del proyecto.

Tabla 6.5

Ventas totales sin IGV

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Ventas - Crepes		254,699	262,296	270,195	278,271	286,632	
Ventas - Milkshakes		231,485	238,414	245,562	252,931	260,520	
Ventas - Helados		157,134	161,849	166,704	171,699	176,860	
Ventas - Waffles		173,618	178,840	184,196	189,723	195,422	
Ventas - Café 12 oz		92,547	95,331	98,186	101,133	104,170	
Ventas - Jugos naturales		82,691	85,195	87,737	90,368	93,075	
Total ventas		992,175	1,021,925	1,052,580	1,084,126	1,116,680	
<i>Crédito (%)</i>		16%	16%	16%	16%	16%	
<i>Periodo promedio de cobranza (días)</i>		7	7	7	7	7	
<i>Cuentas por cobrar</i>		3,087	3,179	3,275	3,373		
Total cobros		989,088	1,018,746	1,049,306	1,080,753	1,116,680	

6.2 Egresos

6.2.1 Costo de venta

Los costos de planilla considerados en esta sección son aquellos que están directamente involucrados en el proceso productivo así como también los insumos utilizados en su preparación.

Tabla 6.6

Costo de venta sin IGV

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Planilla							
<i>Remuneraciones (no aplica IGV)</i>		109,824	109,824	109,824	109,824	109,824	
Compras							
<i>Materias primas</i>		396,715	408,616	420,875	433,501	446,506	
<i>Materiales indirectos</i>		6,214	6,400	6,592	6,790	6,994	
<i>Otros costos de venta</i>		-	-	-	-	-	
Total costos de ventas (planilla + compras)		512,753	524,841	537,291	550,115	563,324	
<i>Crédito (%)</i>		0%	10%	10%	10%	10%	
<i>Periodo promedio de pago (días)</i>		-	10	10	10	10	
<i>Cuentas por pagar (no incluye planilla)</i>		-	1,153	1,187	1,223	-	
Egresos pagados al contado		512,753	523,688	537,257	550,080	564,547	

6.2.2 Gastos administrativos

Para el cálculo de la planilla, se tomó en cuenta los sueldos del gerente general y coordinador administrativo incluyendo sus beneficios sociales correspondientes al régimen MYPES.

Tabla 6.7*Gasto administrativo sin IGV*

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Planilla							
<i>Remuneraciones (no aplica IGV)</i>		98,561	98,561	98,561	98,561	98,561	
Compras							
<i>Servicios públicos</i>		8,400	8,568	8,739	8,914	9,092	
<i>Alquileres y otros servicios tercerizados</i>		136,500	119,400	122,982	126,671	130,472	
<i>Otros gastos de administración</i>		-	-	-	-	-	
Total gastos de administración (planilla + compras)		243,461	226,529	230,282	234,147	238,125	
<i>Crédito (%)</i>		0%	0%	0%	0%	0%	
<i>Periodo promedio de pago (días)</i>		-	-	-	-	-	
<i>Cuentas por pagar (no incluye planilla)</i>		-	-	-	-	-	
Egresos pagados al contado		243,461	226,529	230,282	234,147	238,125	

6.2.3 Gasto de ventas

Los gastos de ventas considerados son los gastos en publicidad en redes sociales, alianzas con influencers para promocionar la cafetería – crepería mediante redes sociales, merchandising y branding del local.

Tabla 6.8*Gasto de ventas sin IGV*

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Planilla							
<i>Remuneraciones (no aplica IGV)</i>		-	-	-	-	-	
Compras							
<i>Publicidad y marketing</i>		40,200	40,200	40,200	40,200	40,200	
<i>Distribución y comercialización</i>		13,000	5,000	5,000	5,000	5,000	
<i>Otros gastos de venta</i>		-	-	-	-	-	
Total gastos de ventas (planilla + compras)		53,200	45,200	45,200	45,200	45,200	
<i>Crédito (%)</i>		0%	0%	0%	0%	0%	
<i>Periodo promedio de pago (días)</i>		-	-	-	-	-	
<i>Cuentas por pagar (no incluye planilla)</i>		-	-	-	-	-	
Egresos pagados al contado		53,200	45,200	45,200	45,200	45,200	

6.2.4 Punto de equilibrio

Tabla 6.9

Punto de equilibrio

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Precio de venta unitario							
Producto - Crepes		17.79	17.79	17.79	17.79	17.79	
Producto - Milkshakes		16.94	16.94	16.94	16.94	16.94	
Producto - Helados		12.71	12.71	12.71	12.71	12.71	
Producto - Waffles		19.06	19.06	19.06	19.06	19.06	
Producto - Café 12 oz		10.16	10.16	10.16	10.16	10.16	
Producto - Jugos naturales		12.71	12.71	12.71	12.71	12.71	
Costo variable unitario							
Producto - Crepes		9.02	9.02	9.02	9.02	9.02	
Producto - Milkshakes		8.90	8.90	8.90	8.90	8.90	
Producto - Helados		4.24	4.24	4.24	4.24	4.24	
Producto - Waffles		9.02	9.02	9.02	9.02	9.02	
Producto - Café 12 oz		6.36	6.36	6.36	6.36	6.36	
Producto - Jugos naturales		6.36	6.36	6.36	6.36	6.36	
Margen de contribución							
Producto - Crepes		8.77	8.77	8.77	8.77	8.77	
Producto - Milkshakes		8.04	8.04	8.04	8.04	8.04	
Producto - Helados		8.47	8.47	8.47	8.47	8.47	
Producto - Waffles		10.04	10.04	10.04	10.04	10.04	
Producto - Café 12 oz		3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	
Producto - Jugos naturales		6.35	6.35	6.35	6.35	6.35	
Proporción ventas (%)							
Producto - Crepes		22%	22%	22%	22%	22%	
Producto - Milkshakes		21%	21%	21%	21%	21%	
Producto - Helados		19%	19%	19%	19%	19%	
Producto - Waffles		14%	14%	14%	14%	14%	
Producto - Café 12 oz		14%	14%	14%	14%	14%	
Producto - Jugos naturales		10%	10%	10%	10%	10%	
Costos fijos totales		406,485	381,553	385,306	389,171	393,149	
Margen de contribución promedio ponderado		8	8	8	8	8	
Punto de equilibrio individual							
Producto - Crepes		11,463	10,760	10,866	10,975	11,087	
Producto - Milkshakes		10,942	10,271	10,372	10,476	10,583	
Producto - Helados		9,900	9,293	9,384	9,478	9,575	
Producto - Waffles		7,295	6,847	6,915	6,984	7,055	
Producto - Café 12 oz		7,295	6,847	6,915	6,984	7,055	
Producto - Jugos naturales		5,211	4,891	4,939	4,989	5,040	
Punto de equilibrio total (unidades)		52,106	48,910	49,391	49,886	50,396	
Uds vendidas		65,069	67,021	69,031	71,100	73,235	

Para el cálculo del punto de equilibrio se ha tomado en cuenta los costos fijos totales, los cuales están conformados por planilla, otros costos de venta, servicios públicos, alquileres y otros servicios tercerizados, otros gastos administrativos, publicidad y marketing, distribución y comercialización y finalmente otros gastos de venta.

Consideramos publicidad y marketing como un costo fijo ya que tenemos un presupuesto fijo anual; es decir, no está determinado por los servicios vendidos.

Por otro lado, podemos observar que las unidades vendidas se encuentran sobre el punto de equilibrio, por lo que nos permite deducir que se vende más unidades de las necesarias para cubrir nuestros costos fijos y variables; por lo tanto, obtenemos ganancias.

6.3 Inversión

6.3.1 Activos fijos

En equipos diversos se han considerado las adquisiciones tales como un extintor, luces de emergencia, detector de humo, alarmas contra incendios y un celular.

Tabla 6.10

Activos fijos sin IGV

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Terrenos	-						
Construcciones y remodelaciones	-						
Inmuebles	-						
Maquinaria y equipo	15,931						
Equipos de cómputo	2,419						
Unidades de transporte	-						
Mobiliario	2,191						
Equipos diversos	519						
Total	21,059						
		-	-	-	-	-	

Tabla 6.11*Tasas de depreciación aplicables*

	Tasa (%)
Terrenos	N.A
Construcciones y remodelaciones	5%
Inmuebles	5%
Maquinaria y equipo	10%
Equipos de cómputo	25%
Unidades de transporte	20%
Mobiliario	10%
Equipos diversos	10%

Tabla 6.12*Depreciación anual de activos fijos sin IGV*

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Terrenos		-	-	-	-	-	
Construcciones y remodelaciones		-	-	-	-	-	
Inmuebles		-	-	-	-	-	
Maquinaria y equipo		1,593	1,593	1,593	1,593	1,593	
Equipos de cómputo		605	605	605	605		-
Unidades de transporte		-	-	-	-	-	
Mobiliario		219	219	219	219	219	
Equipos diversos		52	52	52	52	52	
Total		2,469	2,469	2,469	2,469	1,864	

Tabla 6.13*Valor en libros de activos fijos sin IGV*

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Terrenos		-	-	-	-	-	
Construcciones y remodelaciones		-	-	-	-	-	
Inmuebles		-	-	-	-	-	
Maquinaria y equipo		14,337	12,744	11,151	9,558	7,965	
Equipos de cómputo		1,814	1,209	605			-
Unidades de transporte		-	-	-	-	-	
Mobiliario		1,972	1,753	1,533	1,314	1,095	
Equipos diversos		468	416	364	312	260	
Total		18,591	16,122	13,653	11,184	9,320	

6.3.2 Activos intangibles

En la presente tabla se ha considerado el costo del office 365 y del sistema de gestión ERP, por lo que se ha procedido a colocar en el año 0 la totalidad del valor de los cinco años. En ese sentido, se puede decir que al llegar al año 5, el intangible alcanza un valor residual de 0; ya que, tiene una amortización del 20% anual. Por lo tanto, no se requiere ninguna reinversión o actualización del intangible, ya que en el año 6 se llevará a cabo la liquidación del proyecto.

Tabla 6.14

Activos intangibles sin IGV

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Concesiones, licencias y otros derechos							
Patentes y propiedad industrial							
Programas de computadora (software)	23,250						
Costos de exploración y desarrollo							
Fórmulas, diseños y prototipos							
Reservas de recursos extraíbles							
Plusvalía mercantil (Goodwill)							
Otros intangibles							
Total	23,250	-	-	-	-	-	

Tabla 6.15

Tasas de amortización aplicables

Activos Intangibles	Tasa %
Concesiones, licencias y otros derechos	20%
Patentes y propiedad industrial	20%
Programas de computadora (software)	20%
Costos de exploración y desarrollo	20%
Fórmulas, diseños y prototipos	20%
Reservas de recursos extraíbles	20%
Plusvalía mercantil (Goodwill)	20%
Otros intangibles	20%

Tabla 6.16*Amortización anual de intangibles sin IGV*

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Concesiones, licencias y otros derechos		-	-	-	-	-	
Patentes y propiedad industrial		-	-	-	-	-	
Programas de computadora (software)		4,650	4,650	4,650	4,650	4,650	
Costos de exploración y desarrollo		-	-	-	-	-	
Fórmulas, diseños y prototipos		-	-	-	-	-	
Reservas de recursos extraíbles		-	-	-	-	-	
Plusvalía mercantil (Goodwill)		-	-	-	-	-	
Otros intangibles		-	-	-	-	-	
Total		4,650	4,650	4,650	4,650	4,650	

Tabla 6.17*Valor en libros de intangibles sin IGV*

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Concesiones, licencias y otros derechos		-	-	-	-	-	
Patentes y propiedad industrial		-	-	-	-	-	
Programas de computadora (software)		18,600	13,950	9,300	4,650		
Costos de exploración y desarrollo		-	-	-	-	-	
Fórmulas, diseños y prototipos		-	-	-	-	-	
Reservas de recursos extraíbles		-	-	-	-	-	
Plusvalía mercantil (Goodwill)		-	-	-	-	-	
Otros intangibles		-	-	-	-	-	
Total		18,600	13,950	9,300	4,650		

6.3.3 Gastos pre-operativos

En los gastos pre-operativos se está considerando la remodelación del local alquilado, lo cual implica la compra de pintura y demás materiales necesarios para la decoración. Además, se contempla el pago del alquiler del local que incluye el pago de un mes de adelanto, un mes de garantía y el alquiler mensual. También se ha planificado contratar al personal administrativo con un mes de anticipación para coordinar y ver detalles de la implementación del local.

Tabla 6.18

Gastos pre operativos sin IGV

	Año 0
Gastos notariales	624
Gastos registrales	440
Permisos y licencias municipales	121
Tasas, comisiones y otros pagos	127
Remodelación del local alquilado	5,000
Alquiler del local	25,650
Planilla (1 mes)	8,160
Otros gastos pre operativos	
Total	40,122

6.3.4 Cambio en el capital de trabajo

En el presente cuadro se detallan los montos necesarios para cubrir los déficits de efectivo que se generan durante la operación. Al comienzo, debido a nuestros costos fijos, el monto es mayor; sin embargo, el monto se verá reducido gradualmente hasta que el plan de negocio pueda cubrir sus gastos con los ingresos generados por las ventas.

El método de porcentaje de cambio en ventas estima un porcentaje de 15% del total de las ventas; por lo tanto, adicionalmente se requiere S/148,826 como parte de mi inversión inicial para cubrir los problemas de liquidez que podrían surgir.

Además, debido a que se ha proyectado que las ventas crecerán anualmente, el método señala que será necesario un extra de inversión de capital de trabajo por la proporción de crecimiento.

Tabla 6.19

Cambio en el capital de trabajo sin IGV bajo el método de porcentaje de cambio en ventas

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Total ventas		992,175	1,021,925	1,052,580	1,084,126	1,116,680	
Variación con respecto al año siguiente	992,175	29,750	30,655	31,545	32,555		
Capital de trabajo / Ventas (Base: Año 1)	0.15						
Cambio en el capital de trabajo	148,826	4,463	4,598	4,732	4,883		

6.4 Valor residual de los activos fijos

Se está estimando un valor de liquidación menor o igual al 50% del valor de compra del activo fijo.

Tabla 6.20

Valor de liquidación de activos fijos (valor de mercado) sin IGV

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Terrenos							
Construcciones y remodelaciones							
Inmuebles							
Maquinaria y equipo							7,500
Equipos de cómputo							1,000
Unidades de transporte							
Mobiliario							1,000
Equipos diversos							200
Total		-	-	-	-	-	9,700

Debido a que existe una ganancia de S/380.00 como resultado de la liquidación de los activos fijos comparado a su valor en libros, corresponde realizar el pago del impuesto a la renta. En el caso de no haber obtenido una ganancia se generaría un escudo tributario.

Tabla 6.21*Valor residual de activo fijo (neto) sin IGV*

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Valor de liquidación							9,700
Valor en libros							9,320
Resultado (Utilidad o pérdida)							380
IR por pagar o escudo tributario							-112
Flujo neto de IR & IGV							9,588

6.5 Impuesto general de ventas

Tabla 6.22*IGV por pagar*

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
IGV							
<i>IGV ventas</i>		-178,591	-183,946	-189,464	-195,143	-201,002	
<i>IGV egresos</i>		108,185	105,873	108,790	111,794	114,888	
<i>IGV inversión</i>	8,443	-	-	-	-	-	
<i>IGV liquidación</i>		-	-	-	-	-	-1,746
Diferencia	8,443	-70,406	-78,073	-80,674	-83,349	-86,115	-1,746
Crédito fiscal	8,443	-	-	-	-	-	-
IGV por pagar	-	-61,963	-78,073	-80,674	-83,349	-86,115	-1,746

6.6 Financiamiento de la inversión

6.6.1 Fuentes de financiamiento

Para determinar el total de inversión que requiere el proyecto, calculamos los activos fijos, activos intangibles, gastos pre-operativos y cambio en el capital de trabajo incluyendo el IGV en cada uno de ellos, dando como resultado para el año 0 el importe de S/241,701.

Además se ha decidido que se va a financiar el 40% del total requerido para la inversión (Debt) y el 60% será con dinero propio (Equity).

Tabla 6.23*Fuentes de financiamiento con IGV*

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Activos fijos (con IGV)	23,165	-	-	-	-	-	-
Activos intangibles (con IGV)	25,575	-	-	-	-	-	-
Gastos pre-operativos (con IGV)	44,135	-	-	-	-	-	-
Cambio en el capital de trabajo	148,826	4,463	4,598	4,732	4,883	-	-
Total inversión	241,701	4,463	4,598	4,732	4,883	-	-
60% Equity (E)	145,021	4,463	4,598	4,732	4,883		
40% Debt (D)	96,680						
Total inversión	241,701	4,463	4,598	4,732	4,883	-	-

6.6.2 Financiamiento con deuda

Considerando un plazo de sesenta meses y una TEA DE 12.21% otorgado por un acreedor obtenemos una cuota mensual por pagar de S/2,130.00

Tabla 6.24*Datos de financiamiento con deuda*

Datos generales	Año 0
Principal	96,680
Moneda	Soles
Plazo (meses)	60
TEA	12.21%
TEM	0.96%
Cuota mensual	2,130

6.6.3 Flujo de financiamiento neto

Al considerar el financiamiento mediante deuda, se obtiene un total de S/31,115.00 en intereses a pagar lo que resulta en un escudo tributario total de S/9,179.00, obteniendo un ahorro en el pago de impuestos.

Tabla 6.25*Flujo de financiamiento neto anual*

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Principal	96,680	-	-	-	-	-	
Amortización		-15,155	-17,006	-19,082	-21,412	-24,026	
Interés		-10,404	-8,554	-6,477	-4,147	-1,533	
Escudo tributario		3,069	2,523	1,911	1,223	452	
Flujo de Financiamiento Neto	96,680	-22,490	-23,036	-23,648	-24,336	-25,107	

6.7 Estado de resultados

En el apartado otros egresos se está tomando en cuenta los gastos pre-operativos para el año 1, además cabe considerar que con respecto al pago del impuesto a la renta, nos encontramos bajo el régimen Mype tributario; por lo tanto, el pago se realiza en dos tramos. Según Plataforma digital única del Estado Peruano (2023), el primer tramo, hasta las primeras 15 UIT está sujeto a una tasa del 10%; mientras que en el segundo tramo, el monto que exceda las 15 UIT se grava con una tasa del 29.5%

Tabla 6.26*Estado de resultados sin gastos financieros*

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Ventas		992,175	1,021,925	1,052,580	1,084,126	1,116,680	
<i>Costos de ventas</i>		512,753	524,841	537,291	550,115	563,324	
Utilidad bruta		479,422	497,084	515,289	534,010	553,356	
<i>Gastos de administración</i>		243,461	226,529	230,282	234,147	238,125	
<i>Gastos de venta</i>		53,200	45,200	45,200	45,200	45,200	
<i>Depreciación</i>		2,469	2,469	2,469	2,469	1,864	
<i>Amortización</i>		4,650	4,650	4,650	4,650	4,650	
<i>Otros ingresos</i>	-	-	-	-	-	-	
<i>Otros egresos</i>	-	40,122	-	-	-	-	
Utilidad operativa (EBIT)	-	135,519	218,236	232,688	247,545	263,517	-
<i>Ingresos financieros</i>	-	-	-	-	-	-	
<i>Egresos financieros</i>	-	-	-	-	-	-	
Resultados antes de impuestos (EBT)	-	135,519	218,236	232,688	247,545	263,517	-
<i>Impuesto a la renta</i>	-	24,161	47,772	51,205	54,716	58,512	-
Utilidad/pérdida neta	-	111,358	170,464	181,483	192,829	205,005	-

Tabla 6.27*Cálculo del impuesto a la renta por pagar*

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Régimen IR aplicable	RMT	RMT	RMT	RMT	RMT	RMT	
Pérdida compensable		-	-	-	-	-	
Resultado antes de impuestos		135,519	218,236	232,688	247,545	263,517	
Renta neta imponible		135,519	218,236	232,688	247,545	263,517	
Impuesto a la renta por pagar		24,161	47,772	51,205	54,716	58,512	

6.8 Flujo de caja

6.8.1 Flujo de caja económico

Los ingresos operativos consideran las ventas incluido el IGV, además la recuperación en el capital de trabajo es la suma del cambio en el capital de trabajo; es decir, es el importe que recupera el inversionista cuando el proyecto se liquide.

Por otro lado, podemos decir que el proyecto requiere de S/241,701 de inversión para empezar a operar; además, luego de realizar todos los pagos obtenemos S/162,580 de flujo de caja libre para el primer año. Este flujo de caja económico detalla la situación del proyecto sin incluir financiamiento.

Tabla 6.28*Flujo de caja económico (método directo)*

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Flujo de operación							
(+) Ingresos operativos		1,170,766	1,205,871	1,242,045	1,279,268	1,317,683	
(-) Egresos operativos		-917,599	-901,290	-921,529	-941,220	-962,760	
(-) IGV		-61,963	-78,073	-80,674	-83,349	-86,115	
(-) Impuesto a la renta		-24,161	-47,772	-51,205	-54,716	-58,512	
Flujo de inversión							
(-) Activos fijos	-23,165	-	-	-	-	-	
(-) Activos intangibles	-25,575						
(-) Gastos preoperativos	-44,135						
(-) Cambio en el capital de trabajo	-148,826	-4,463	-4,598	-4,732	-4,883		-
Flujo de liquidación							
(+) Liquidación de activos fijos							9,588
(+) Recuperación del capital de trabajo							167,502
Flujo de Caja Económico (FCE)	-241,701	162,580	174,138	183,905	195,100	210,296	177,090

6.8.2 Flujo de caja financiero

Al realizar la suma del flujo de caja económico con el flujo del financiamiento neto obtenemos el flujo de caja financiero, el cual refleja el monto restante luego de haber realizado el pago de la deuda; es decir, es dinero líquido generado por el proyecto.

Tabla 6.29

Flujo de caja financiero

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Flujo de Caja Económico (FCE)	-241,701	162,580	174,138	183,905	195,100	210,296	177,090
Flujo de Financiamiento Neto (FFN)	96,680	-22,490	-23,036	-23,648	-24,336	-25,107	-
Flujo de Caja Financiero (FCF)	-145,021	140,090	151,102	160,256	170,765	185,189	177,090

6.9 Costo de oportunidad

6.9.1 Costo de oportunidad del inversionista

Según Damodaran (2024), el beta desapalancada tiene un valor de 1.19. Esto se debe a que el proyecto pertenece al sector de restaurantes, lo que nos da como resultado una beta del proyecto de 1.75.

Tabla 6.30

Beta del proyecto

Equity (E)	145,021
Debt (D)	96,680
Impuesto a la renta (T)	29.50%
Beta desapalancada (Bu)	1.19
Beta del proyecto (Bp)	1.75

Según BCRP (2024), la tasa de libre riesgo considerada a la fecha de elaboración del presente proyecto es de 4.20%.

Según BCRP (2024), el riesgo país es de 1.61%. Lo cual nos permite colocar este dato para obtener nuestro costo de oportunidad del inversionista.

Además tenemos como dato fijo la prima de riesgo por el valor de 8.45%.

Luego de realizar las operaciones con los datos previos, obtenemos como resultado un COK de 20.59%

Tabla 6.31

Capital Asset Pricing Model (CAPM)

Tasa libre de riesgo (Rf)	4.20%
Beta del proyecto (B)	1.75
Prima de riesgo (Rm - Rf)	8.45%
Riesgo país (Rp)	1.61%
Costo de oportunidad del inversionista (CoK)	20.59%

6.9.2 Costo de oportunidad del proyecto

Con las dos fuentes de financiamiento del proyecto, capital propio y la deuda, obtenemos el costo promedio ponderado del capital de la empresa, que en este caso es de 15.80%. Ahora con estas dos tasas (COK y WACC) pasaremos a calcular la rentabilidad del proyecto.

Tabla 6.32

Weighted Average Cost of Capital (WACC)

Equity (E)	145,021
Debt (D)	96,680
Impuesto a la renta (T)	29.50%
Costo de oportunidad del inversionista (Ke)	20.59%
Costo de la deuda financiera (Kd)	12.21%
Costo de oportunidad del proyecto	15.80%

6.10 Análisis de la rentabilidad

6.10.1 Valor actual neto (VAN)

Para el cálculo del VAN económico utilizamos la tasa del WACC y para VAN financiero utilizamos la tasa del COK y lo mismo sucede con el TIR.

En este caso, hemos obtenido un VAN positivo; es decir, mayor a 0. Por lo tanto, se puede decir que nuestro proyecto es rentable. Cabe resaltar que nuestro VAN

financiero es menor al económico, por lo que podemos interpretar que nuestro financiamiento es costoso.

Además, al tener una TIR económica superior al WACC, se interpreta que el proyecto es financieramente viable, ya que genera una tasa de retorno superior al costo de financiarlo; en consecuencia, el proyecto no solo cubre sus costos de financiamiento, sino que también produce un valor adicional para los accionistas.

Finalmente dado que nuestra TIR financiera es superior al COK se deduce que nuestro proyecto generará retornos que superan el costo del capital necesario para financiarlo; en consecuencia, el proyecto no solo cubre sus costos de capital, sino que también produce un valor adicional para los inversionistas.

Tabla 6.33

Valor actual neto (VAN)

VAN Económico	429,954
VAN Financiero	377,382

Tabla 6.34

Tasa interna de retorno (TIR)

TIR Económica	69.11%
TIR Financiera	101.42%

6.11 Estado de situación financiera

Tabla 6.35

Estado de situación financiera

RUBROS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
ACTIVO							
Activo Corriente	197,392	296,465	452,258	617,341	793,088	974,904	-
<i>Caja y Bancos</i>	188,948	293,379	449,079	614,067	789,715	974,904	
<i>Cuentas por cobrar comerciales</i>	-	3,087	3,179	3,275	3,373	-	-
<i>Otras cuentas por cobrar</i>	8,443	-	-	-	-	-	-
<i>Mercaderías</i>	-	-	-	-	-	-	-
Activo No Corriente	44,309	37,191	30,072	22,953	15,834	9,320	-
<i>Inmuebles, maquinaria y equipo</i>	21,059	18,591	16,122	13,653	11,184	9,320	-
<i>Intangibles</i>	23,250	18,600	13,950	9,300	4,650	-	-
TOTAL ACTIVO	241,701	333,656	482,330	640,295	808,922	984,224	-
PASIVO							
Pasivo Corriente	15,155	17,006	20,235	22,599	25,249	-	-
<i>Tributos por pagar</i>	-	-	-	-	-	-	-
<i>Cuentas por pagar comerciales</i>	-	-	1,153	1,187	1,223	-	-
<i>Préstamo CP</i>	15,155	17,006	19,082	21,412	24,026	-	-
<i>Otras cuentas por pagar</i>							
Pasivo No Corriente	81,525	64,520	45,438	24,026	-	-	-
<i>Préstamo LP</i>	81,525	64,520	45,438	24,026	-	-	-
TOTAL PASIVO	96,680	81,525	65,673	46,625	25,249	-	-
PATRIMONIO							
<i>Capital social</i>	145,021	145,021	145,021	145,021	145,021	145,021	
<i>Resultados acumulados</i>	-	104,023	164,434	176,917	189,905	203,924	
TOTAL PATRIMONIO	145,021	249,044	309,455	321,937	334,926	348,945	-
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	241,701	330,569	375,127	368,563	360,175	348,945	-

6.12 Análisis integrado de los riesgos del proyecto

6.12.1 Análisis cuantitativo

Tabla 6.36

Variación

VARIABLES INCLUIDAS	VARIACIÓN
Ingresos (disminución)	-0.50%
Egresos (aumento)	0.50%

Tabla 6.37

Flujo de caja económico (análisis de sensibilidad)

VARIABLES	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
Flujo de operación	-	-	-	-	-	-	-
(+) Ingresos operativos	-	1,164,912	1,199,842	1,235,835	1,272,872	1,311,094	-
(-) Egresos operativos	-	-922,187	-905,797	-926,137	-945,926	-967,574	-
(-) IGV	-	-61,963	-78,073	-80,674	-83,349	-86,115	-
(-) Impuesto a la renta	-	-24,161	-47,772	-51,205	-54,716	-58,512	-
Flujo de inversión	-	-	-	-	-	-	-
(-) Activos fijos	-23,165	-	-	-	-	-	-
(-) Activos intangibles	-25,575	-	-	-	-	-	-
(-) Gastos pre operativos	-44,135	-	-	-	-	-	-
(-) Cambio en el capital de trabajo	-	-4,463	-4,598	-4,732	-4,883	-	-
	148,826	-	-	-	-	-	-
Flujo de liquidación	-	-	-	-	-	-	-
(+) Liquidación de activos fijos	-	-	-	-	-	-	9,588
(+) Recuperación del capital de trabajo	-	-	-	-	-	-	167,502
Flujo de Caja Económico (FCE)	- 241,701	152,138	163,602	173,087	183,998	198,894	177,090

WACC	15.80%
-------------	---------------

VANE	394,430
-------------	----------------

Para poder realizar el análisis de riesgos se ha tomado como base el flujo de caja económico al cual se le ha incluido una variación a los ingresos y egresos de -0.50 % y 0.50% respectivamente; cabe precisar que los demás valores se han mantenido en su forma original. Tomando el porcentaje del WACC del 15.80%, obtenemos un VANE de 394,430.

Ahora bien, habiendo realizado el cálculo obtenemos la siguiente tabla de análisis de riesgos donde podemos decir que el proyecto soporta una disminución de los ingresos de -5.00% con un aumento del 5.00% de los egresos ya que obtendría un valor potencial del VANE de 75,014; por consiguiente, el proyecto se mantendría rentable.

Tabla 6.38

Análisis de riesgos

		Variación ingresos											
		0.00%	-0.50%	-1.00%	-1.50%	-2.00%	-2.50%	-3.00%	-3.50%	-4.00%	-4.50%	-5.00%	
Variación egresos	394,430	0.00%	429,920	409,648	389,377	369,105	348,833	328,561	308,289	288,018	267,746	247,474	227,202
	0.00%	414,701	394,430	374,158	353,886	333,614	313,342	293,071	272,799	252,527	232,255	211,983	
	0.50%	399,483	379,211	358,939	338,667	318,395	298,124	277,852	257,580	237,308	217,036	196,765	
	1.00%	384,264	363,992	343,720	323,448	303,177	282,905	262,633	242,361	222,089	201,818	181,546	
	1.50%	369,045	348,773	328,502	308,230	287,958	267,686	247,414	227,142	206,871	186,599	166,327	
	2.00%	353,826	333,555	313,283	293,011	272,739	252,467	232,196	211,924	191,652	171,380	151,108	
	2.50%	338,608	318,336	298,064	277,792	257,520	237,249	216,977	196,705	176,433	156,161	135,890	
	3.00%	323,389	303,117	282,845	262,573	242,302	222,030	201,758	181,486	161,214	140,943	120,671	
	3.50%	308,170	287,898	267,626	247,355	227,083	206,811	186,539	166,267	145,996	125,724	105,452	
	4.00%	292,951	272,680	252,408	232,136	211,864	191,592	171,320	151,049	130,777	110,505	90,233	
	4.50%	277,733	257,461	237,189	216,917	196,645	176,374	156,102	135,830	115,558	95,286	75,014	

CAPÍTULO VII PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y CRONOGRAMA

7.1 Fases de implementación

En la siguiente tabla se encuentra en plan de acción detallado, la asignación de recursos, el responsable y el tipo de comunicación interna de acuerdo a los objetivos propuestos en el plan de negocios.

Tabla 7.1

Plan de acción detallada, asignación de recursos, responsable y comunicación interna

Objetivo	Posicionar la marca para el año 2025
Estrategia	Alianzas con influencers locales que tengan seguidores que coincidan con nuestro público objetivo
Acciones	<ul style="list-style-type: none"> - Creación de contenido colaborativo mediante visitas de influencers a la cafetería para toma de fotos y videos - Lanzar campañas en redes sociales del influencers y de la cafetería - Promociones especiales dirigidas a los seguidores de los influencers que visiten la cafetería
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> - Uso de herramientas digitales (Hootsuite, encuestas) - Contratar los servicios del Community manager - Contratar los servicios de influencers
Responsable	Gerente general - Community Manager
Comunicación interna	Reuniones de trabajo
Objetivo	Incrementar las ventas en un 3% para el segundo año de operaciones.
Estrategia	Llevar a cabo un plan de marketing
Acciones	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar programas de fidelización (promociones). - Publicidad en redes sociales para promocionar la marca. - Ofrecer una carta llamativa donde encontrarán sus productos favoritos.
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> - Presupuesto para anuncios en redes. - Requerir los servicios del community manager
Responsable	Gerente general - Community Manager
Comunicación interna	Reuniones de trabajo
Objetivo	Retener al personal clave para mantener un buen servicio y atención al público durante el año 2025
Estrategia	Motivar a los trabajadores, reconocer su desempeño laboral, mantener una buena comunicación y clima laboral
Acciones	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar reuniones para resolver problemas o escuchar sugerencias - Reconocer el desempeño del trabajador otorgándole beneficios tales como día libre por su cumpleaños, bono de productividad y gift card. - Participación de los colaboradores en decisiones importantes (nuevas presentaciones de postres, elaboración de recetas)
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> - Contratar personal de repostería y mecenas
Responsable	Coordinador administrativo

Comunicación interna	Reuniones de retroalimentación
Objetivo	Incrementar en un 5% para el segundo semestre la presencia en las redes sociales
Estrategia	Realizar un plan de trabajo para el contenido en redes sociales
Acciones	<ul style="list-style-type: none"> - Publicidad en redes sociales. - Alianzas con influencers para que promocionen la marca. - Realizar interacciones en redes sociales. - Desarrollar un contenido atractivo en redes sociales.
Recursos	Contratar a un community manager Presupuesto para la publicidad en redes sociales
Responsable	Community Manager y Gerente general
Comunicación interna	Reuniones de trabajo
Objetivo	Mantener la calidad en los insumos , preparación y presentación de los alimentos y bebidas
Estrategia	Gestión de proveedores y estandarizar procesos
Acciones	<ul style="list-style-type: none"> - Seleccionar proveedores que cuenten con experiencia en el rubro. - compra de maquinaria especializada para la preparación de postres. - elaborar recetas estandarizadas.
Recursos	Listado de proveedores locales con experiencia. Equipos de cocina especializados. Elaboración de recetas por producto.
Responsable	Gerente General y Jefe de cocina
Comunicación interna	Reuniones de trabajo
Objetivo	Obtener mejores precios sin comprometer la calidad del producto
Estrategia	Negociar con los proveedores
Acciones	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar compras recurrentes a proveedores seleccionados - Realizar compras por volumen para negociar precio. - Realizar pagos oportunos para mantener una buena relación con proveedores con miras a obtener créditos.
Recursos	- Listado de insumos recurrentes de compra
Responsable	Gerente general y Coordinador Administrativo
Comunicación interna	Reuniones de trabajo
Objetivo	Lograr que el cliente se sienta valorado y atendido por la marca
Estrategia	Enfocarnos en la atención al cliente brindando un buen servicio
Acciones	<ul style="list-style-type: none"> - Brindar una experiencia única e innovadora donde el cliente se sienta a gusto con la atención - Establecer tiempos de entrega en cada pedido. - Atención personalizada en los pedidos.
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> - Encuesta digital - Capacitar al personal en atención al cliente - Contratar meseras
Responsable	Meseras (Maid)
Comunicación interna	Reuniones de retroalimentación

Tabla 7.2

Cronograma

		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Objetivo	Posicionar la marca para el año 2025												
Acciones	- Creación de contenido colaborativo mediante visitas de influencers a la cafetería para toma de fotos y videos												
	- Lanzar campañas en redes sociales del influencer y de la cafetería.												
	- Promociones especiales dirigidas a los seguidores de los influencers que visiten la cafetería												
Objetivo	Incrementar las ventas en un 3% para el segundo año de operaciones												
Acciones	- Realizar programas de fidelización (promociones).												
	- Publicidad en redes sociales para promocionar la marca												
	- Ofrecer una carta llamativa donde encontrarán sus productos favoritos.												
Objetivo	Retener al personal clave para mantener un buen servicio y atención al público durante el año 2025												
Acciones	- Realizar reuniones para resolver problemas o escuchar sugerencias												
	- Reconocer el desempeño del trabajador otorgándole beneficios												

	tales como día libre, bono de productividad y gift card.												
	- Participación de los colaboradores en decisiones importantes (nuevas presentaciones de postres, elaboración de recetas)												
Objetivo	Incrementar en un 5% para el segundo semestre la presencia en las redes sociales												
Acciones	- Publicidad en redes sociales.												
	- Alianzas con influencers para que promocionen la marca.												
	- Realizar interacciones en redes sociales.												
	- Desarrollar un contenido atractivo en redes sociales.												
Objetivo	Mantener la calidad en los insumos , preparación y presentación de los alimentos y bebidas												
Acciones	- Seleccionar proveedores que cuenten con experiencia en el rubro.												
	- Compra de maquinaria especializada para la preparación de postres.												
	- Elaborar recetas estandarizadas.												
Objetivo	Obtener mejores precios sin comprometer la calidad del producto												
Acciones	- Realizar compras recurrentes a proveedores seleccionados												
	- Realizar compras por volumen para negociar precio.												

	- Realizar pagos oportunos para mantener una buena relación con proveedores con miras a obtener créditos.												
Objetivo	Lograr que el cliente se sienta valorado y atendido por la marca												
Acciones	- Brindar una experiencia única e innovadora donde el cliente se sienta a gusto con la atención												
	- Establecer tiempos de entrega en cada pedido.												
	- Atención personalizada en los pedidos.												



CAPITULO VIII EVALUACIÓN Y CONTROL

CONTINUO

8.1 Evaluación

Para poder evaluar cada estrategia, pasaremos a detallar los criterios de evaluación, el monitoreo del progreso y la evaluación de la estrategia.

Tabla 8.1

Estrategia 1

Estrategia	Alianzas con influencers locales que tengan seguidores que coincidan con nuestro público objetivo.
Criterio de evaluación	Alcance, visibilidad, engagement e interacción
Monitoreo del progreso	Uso de herramientas tales como Hootsuite para monitorear el engagement y crecimiento de los seguidores en nuestras redes sociales, así como también se usará la herramienta BuzzSumo que nos permitirá analizar la efectividad del contenido en las redes sociales.
Evaluación de la estrategia	Para evaluar la estrategia realizaremos reuniones mensuales donde se evaluará la tasa de engagement obtenido y del ROI de las redes sociales mediante un informe para su análisis.

Tabla 8.2*Estrategia 2*

Estrategia	Llevar a cabo un plan de marketing.
Criterio de evaluación	Tasa de conversión de promociones y porcentaje de incremento de ventas mediante publicidad en redes sociales.
Monitoreo del progreso	Elaboración de informes del crecimiento de ventas.
Evaluación de la estrategia	Para evaluar la estrategia realizaremos reuniones semanales donde se evaluará el crecimiento de las ventas y el ROI de promociones.

Tabla 8.3*Estrategia 3*

Estrategia	Motivar a los trabajadores, reconocer su desempeño laboral, mantener una buena comunicación y clima laboral
Criterio de evaluación	Motivación de los trabajadores, comunicación y clima laboral.
Monitoreo del progreso	Uso de encuestas de satisfacción laboral, premios otorgados por rendimiento en el trabajo, tasa de rotación de empleados.
Evaluación de la estrategia	Para evaluar la estrategia, llevaremos a cabo reuniones semanales para recibir retroalimentación y detectar oportunidades de mejora.

Tabla 8.4*Estrategia 4*

Estrategia	Realizar un plan de trabajo para el contenido en redes sociales
Criterio de evaluación	Calidad de contenido, tasa de engagement.
Monitoreo del progreso	Programación de publicidad pagada en redes, benchmarking, revisión de post para redes, ROI.
Evaluación de la estrategia	Reuniones semanales donde se detalle el cronograma de publicidades pagadas en redes, cálculo del ROI y análisis comparativo de la competencia en redes.

Tabla 8.5*Estrategia 5*

Estrategia	Mantener la calidad en los insumos, preparación y presentación de los alimentos y bebidas.
Criterio de evaluación	Proveedores con experiencia en el rubro, higiene y salud alimentaria, innovación y creatividad de presentación de alimentos y bebidas.
Monitoreo del progreso	Realizar inspecciones internas de calidad, higiene y presentación de producto. Además se realizará un listado de los proveedores líderes en el rubro para realizar un análisis de relación precio – calidad.
Evaluación de la estrategia	Reuniones quincenales donde se verificará el almacenamiento, higiene, preparación y presentación de los alimentos a la venta.

Tabla 8.6*Estrategia 6*

Estrategia	Obtener mejores precios sin comprometer la calidad del producto.
Criterio de evaluación	Costo de los insumos y calidad del producto.
Monitoreo del progreso	Analizar los costos de los insumos y detectar cualquier alza de precios, también se realizarán pruebas de calidad del producto final para evaluar el sabor y la presentación y finalmente se analizará los productos de mayor rotación para la compra por volumen de los insumos que más se necesitan.
Evaluación de la estrategia	Informe del análisis de costos y evaluación de calidad.

Tabla 8.7*Estrategia 7*

Estrategia	Lograr que el cliente se sienta valorado y atendido por la marca
Criterio de evaluación	Satisfacción del cliente, análisis en redes sociales
Monitoreo del progreso	Realizar encuestas para medir la satisfacción del cliente con el servicio brindado, revisar los comentarios y menciones de la marca en redes sociales.
Evaluación de la estrategia	Reuniones mensuales donde se analizarán los resultados de las encuestas y el impacto en redes sociales.

8.2 Control

Para realizar el control continuo de nuestras estrategias establecidas en el plan pasaremos a realizar acciones correctivas, revisión de presupuesto, revisión de riesgos y adaptación del plan, solo en los casos que sea necesario corregir.

Tabla 8.8

Objetivo 1

Objetivo	Incrementar las ventas en un 3% para el segundo año operaciones.
Estrategia	Llevar a cabo un plan de marketing
Acciones correctivas	Se realizará una redistribución del presupuesto en base a los canales digitales que muestren un mayor retorno para lograr el objetivo.
Revisión de presupuesto	Sí, se cuenta con presupuesto ya que sólo se redistribuirá el presupuesto asignado.
Revisión de riesgos	La competencia también podría incrementar sus recursos en publicidad y esto generaría una saturación del mercado.
Adaptación del plan	Además de mantener una presencia activa en redes sociales, se participará en ferias o eventos para impulsar las ventas del producto y lograr el objetivo.

Tabla 8.9*Objetivo 2*

Objetivo	Lograr que el cliente se sienta valorado y atendido por la marca
Estrategia	Enfocarnos en la atención al cliente brindando un buen servicio
Acciones correctivas	Establecer protocolos que permitan una buena atención al cliente y de esta manera el personal pueda actuar de forma oportuna ante cualquier situación.
Revisión de presupuesto	Estos protocolos serían elaborados por el coordinador administrativo y por lo tanto no se requeriría de un presupuesto adicional.
Revisión de riesgos	No cumplir con las expectativas.
Adaptación del plan	El coordinador administrativo durante el primer mes se encargará de elaborar los protocolos de atención al cliente, el cual será difundido mediante capacitaciones desde el primer día de trabajo a los demás colaboradores que brinden atención al cliente, este protocolo abarcará desde la limpieza, vestimenta de trabajo, manejo de situaciones y problemas comunes, entre otros. A partir del segundo mes en adelante, se realizarán encuestas a los clientes a cambio de un cupón de descuento en su próxima visita para que de esta manera se pueda determinar oportunidades de mejora y seguir destacando el servicio.

CONCLUSIONES

- Luego de realizar el plan financiero podemos concluir que el proyecto es viable y rentable puesto que tiene un VAN positivo y una TIR superior al WACC el cual se interpreta que el proyecto es financieramente viable, ya que genera una tasa de retorno superior al costo de financiarlo; en consecuencia, el proyecto no solo cubre sus costos de financiamiento, sino que también produce un valor adicional para los accionistas.
- La elaboración de recetas es indispensable para estandarizar el proceso de preparación ya que de esta manera se podrá cumplir con los tiempos de atención y brindar calidad en el servicio.
- Elaborar un plan de marketing y definir a las redes sociales como el medio principal para hacer conocida la marca es fundamental ya que el público objetivo utiliza estos medios digitales para visualizar contenido publicitario; es por ello, que se ha definido invertir en publicidad en las diversas redes sociales para consolidar el posicionamiento en el mercado.
- Invertir en el uso de un ERP es indispensable para llevar un control en los inventarios, caja chica y facturación ya que nos proporcionará reportes que serán utilizados para la toma de diversas decisiones tales como las compras de insumos, reporte de ingresos diarios, entre otros.
- De acuerdo a los resultados obtenidos en el estudio de mercado se puede concluir que entre las características que más valoran los consumidores es obtener un buen servicio de atención, un agradable sabor de los postres y una decoración atractiva del lugar.
- Se concluye que en un posible escenario donde exista una disminución de los ingresos de -5.00% con un aumento del 5.00% de los egresos se obtendría un valor potencial del VANE de 75,014; por consiguiente, el proyecto se mantendría rentable.

RECOMENDACIONES

- Debido a la gran acogida de las redes sociales se recomienda destinar un mayor presupuesto para publicidad y creación de contenido en redes tales como Instagram y Tik Tok y de esta manera poder tener un mayor alcance con el público objetivo.
- Proyectar para el segundo año un área de marketing y contar con un coordinador de marketing para que pueda realizar diversas estrategias de la mano con el community manager y de esta manera consolidar el posicionamiento de la cafetería – crepería.
- Se recomienda asistir a ferias gastronómicas para obtener mayor reconocimiento de la marca; así como también, participar en ferias Kawaii donde se encuentra nuestro público objetivo ya que en estas ferias se suele vender ropa, accesorios y postres al estilo Kawaii, por lo que sería un lugar adecuado para impulsar las ventas y obtener reconocimiento de la marca.
- Invertir para el tercer año en un dispositivo tecnológico que permita realizar el cobro a los comensales de sus pedidos, sea en efectivo o tarjeta, directamente en la máquina y de esta manera ningún personal estaría en contacto con el dinero.

REFERENCIAS

- Banco Central de Reserva del Perú. (2023). *Reporte de Inflación, setiembre 2023: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2023-2024*.
<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2023/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2023.pdf>
- APEIM. (2020). *Niveles Socioeconómicos, octubre 2020*. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/<https://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2022/08/APEIM-NSE-2020.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2024). *Resumen Informativo Semanal, 04 de enero de 2024*. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2024/resumen-informativo-2024-01-04.pdf>
- Ministerio de Salud. (2018). *Resolución Ministerial, 07 de setiembre del 2018*.
http://www.digesa.minsa.gob.pe/NormasLegales/Normas/RM_822-2018-MINSA.pdf
- Ley que regula el plástico de un solo uso y los recipientes o envases descartables. (2018, 19 de diciembre). *El Peruano*.
<https://busquedas.elperuano.pe/dispositivo/NL/1724734-1>
- Porter, M. E. (1987). *Ventaja Competitiva creación y sostenimiento de un desempeño superior* (1.ª ed.). Tre Free Press.
https://www.academia.edu/42345725/_VENTAJA_COMPETITIVA_de_Michael_Porter
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing* (11.ª ed.). Pearson.
https://www.academia.edu/84065457/Fundamentos_del_Marketing_Kotler
- Louffat, E. (2017). *Diseño organizacional basado en procesos* (1ª ed.). Cengage.
<https://www-ebooks7-24-com.ezproxy.ulima.edu.pe/stage.aspx?il=3755&pg=&ed=>
- Heizer, J. & Render, B. (2009). *Principios de Administración de Operaciones* (7.ª ed.). Pearson.
https://www.academia.edu/35719957/Principios_de_administraci%C3%B3n_de_operaciones_Heizer_and_Render_7ed
- Banco Central de Reserva del Perú. (2024). *Resumen Informativo Semanal, 06 de junio de 2024*. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2024/resumen-informativo-2024-06-06.pdf>

- Comexperu. (2023, 15 de diciembre). *Economía: Situación y Perspectivas*.
<https://www.comexperu.org.pe/articulo/economia-situacion-y-perspectivas#:~:text=Seg%C3%BAAn%20el%20C3%BAltimo%20Reporte%20de,crecimiento%20del%200.9%25%20en%202023>.
- Universo Formulas. (s.f). *Tamaño de la muestra*.
<https://www.universoformulas.com/estadistica/descriptiva/tamano-muestra/>
- Plataforma digital única del Estado Peruano. (2023, 27 de febrero). *Régimen MYPE Tributario – RMT*. <https://www.gob.pe/6990-regimen-mype-tributario-rmt>
- Sunat. (s.f). *Reducción del IGV para micro y pequeñas empresas de las actividades de restaurantes, hoteles y alojamientos turísticos*.
<https://orientacion.sunat.gob.pe/reduccion-del-igv-para-restaurantes-hoteles-y-alojamiento-turisticos-1>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2024, 18 de junio). *Bonos del tesoro EEUU. - 5 años (%)*.
<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/diarias/resultados/PD04718XD/html>
- Damodaran. (2024, enero). *Betas by Sector (US)*.
https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego (2022, 29 de marzo). *Perú tiene mercados alternativos para abastecerse de trigo y maíz*.
<https://www.gob.pe/institucion/midagri/noticias/595701-peru-tiene-mercados-alternativos-para-abastecerse-de-trigo-y-maiz>
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2009). *Business Model Generation*.
https://www.camarabaq.org.co/wp-content/uploads/2020/11/Generacion-de-Modelos-de-Negocio-2010.en_es.pdf
- Chiavenatto, I. & Sapiro, A. (2017). *Planeación Estratégica Fundamentos y Aplicaciones*. (3.ª ed.). MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V. <https://www.remax-accion.com.ar/wp-content/uploads/2021/04/127-Planeacion-estrategica-fundametos-chiavenatto-idalberto.pdf>

BIBLIOGRAFÍA

Plan de negocios Perú. (2020, 2 de febrero). *Mercado potencial, disponible, efectivo y objetivo*. <https://plandenegociosperu.com/mercado-potencial-disponible-efectivo-y-objetivo/#paso-3-calcular-el-mercado-disponible>

Beso francés. (s.f). *Besos dulces (crepes)*. Recuperado el 10 de mayo del 2024. <https://besofrances.com/collections/besos-dulces>

Roll and roll. (s.f). *Nuestra carta*. Recuperado el 10 de mayo del 2024. <https://drive.google.com/file/d/1-2ej4IMk4G6l9L0arjzXTr1gjaTj4Lhb/view>

Madame crepe. (s.f). *Nuestra carta*. Recuperado el 10 de mayo del 2024. <https://www.madamecrepe.pe/>





ANEXOS

ANEXO 1: Cuestionario de la Encuesta

Estudio de mercado para la apertura de una cafetería - crepería

B *I* U ∞ ↗

La presente encuesta tiene como finalidad conocer tu opinión acerca de un proyecto de negocio que estoy realizando y de esta manera determinar su viabilidad.

Recuerda que no existe respuesta correcta.

¡Gracias por su tiempo!

1. ¿Usted suele asistir a cafeterías o creperías para consumir la variedad de sus productos? Si *
su respuesta es no, finalice la encuesta.

Si

No

2. ¿Cuál es tu género? *

Hombre

Mujer

3. ¿En qué distrito vives? *

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



4. ¿Cuál es tu edad? *

- Menos de 18
- 18 - 25 años
- 26 - 30 años
- 31 - 35 años
- 36 - 40 años
- 41 - 45 años
- 45 a más

5. ¿ Cuántas veces al mes frecuentas las cafeterías - creperías? *

- Ninguna
- 1 vez
- 2 veces
- 3 veces
- 4 veces
- Más de 5 veces

6. ¿ Cuánto gasta en promedio al consumir en una cafetería - crepería ? *

- Menos de 25 soles
- 26 - 50 soles
- 51 - 75 soles
- 76 - 100 soles
- Más de 100 soles

7. ¿ Cuáles son los postres que consumes cuando asistes a una cafetería - crepería? (Puede marcar más de una opción) *

- Waffles (dulce o salado)
- Crepes (dulce o salado)
- Helados
- Milkshakes
- Café (Americano, Cappuccino, Espresso, Mocha, Latte, Frappe, Macchiato, con leche)
- Otro



8. En una escala del 1 al 10 siendo 1 el menor puntaje y 10 el máximo puntaje, ¿Qué puntaje le *
colocaría al servicio que ofrecen actualmente las cafeterías - creperías?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Menor puntaje Máximo puntaje

9. ¿Cuál es la característica más importante que valoras en tu visita a una cafetería -
crepería? (Puede marcar más de una opción) *

- Servicio de atención
- Agradable sabor
- Decoración del lugar
- Presentación de los productos a consumir
- Música
- Iluminación
- Otra...



10. ¿Asistiría a una cafetería – crepería que ofrezca un excelente servicio de atención dónde pueda degustar de agradables crepes, waffles, cafés y milkshakes? *

- Sí
- No
- Tal vez

Descripción del servicio

El servicio que se está evaluando en el presente estudio de mercado es una cafetería - crepería con temática kawaii ; es decir, el local contará con espacios totalmente decorados con los animes más populares y queridos del público para que los consumidores puedan tomarse muchas fotos para sus redes sociales ya que dentro del local podrán escoger diversos accesorios (vinchas, pelucas, carteras, ganchitos, lentes, collares, peluches) kawaii que podrán usar mientras degustan de su postre favorito.

Ofreceremos un excelente servicio de atención con personal disfrazado de Maid para una atención y experiencia personalizada. Cabe destacar que los productos que se ofrecerán serán bebidas frías y calientes tales como milkshakes de diversos sabores, café tales como (expresso, americano, cappuccino), chocolate caliente así como también crepes y waffles (dulces y salados) donde podrán escoger los ingredientes que deseen añadir a su postre favorito.

Pretendemos ofrecer al comensal no solo de un postre agradable sino también de vivir una experiencia kawaii desde su ingreso al local hasta en la toma de sus fotos para que de esta manera puedan regresar, recomendarnos y seguir disfrutando de este nuevo concepto.

11. Luego de conocer el nuevo concepto de nuestro servicio y de los productos que se ofrecerán, ¿Estaría interesado en asistir y comprar? *

- Muy interesado
- Interesado
- Poco interesado
- Nada interesado

12. ¿Cuál es tu topping favorito? *

Puedes marcar más de una opción

- Manjar
- Fudge de Chocolate
- Leche condensada
- Nutella
- Otra...

☰

13. ¿Qué helado prefieres? Puedes marcar más de una opción *

- Fresa
- Mango
- Chocolate
- Chocochips
- Vainilla
- Lúcumas
- Coco
- Otra...

14. ¿Te gustaría encontrar combos dentro de la carta, tales como combo para dos, cuatro o más personas? *

- Sí
- No
- Tal vez

☰

15. ¿Cuál es tu fruta favorita que usualmente la eliges en tus crepes o waffles? Puedes marcar * más de una opción

- Mango
- Fresa
- Durazno
- Plátano
- Arándanos
- Kiwi
- Otra...

¡Gracias!

ANEXO 2: Beta – Damodaran



Betas by Sector (US)

Data Used: Multiple data services

Date of Analysis: Data used is as of January 2024

Download as an excel file instead: <https://www.stern.nyu.edu/~adamodar/po/datasets/betas.xls>

For global datasets: https://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/data.html

YouTube Video explaining data: <https://www.youtube.com/watch?v=xmxttjce5jg>



can be obtained by clicking here



on which companies are included in each industry

Industry Name	Number of firms	Beta	D/E Ratio	Effective Tax rate	Unlevered beta	Cash/Firm value	Unlevered beta corrected for cash	HiLo Risk	Standard deviation of equity	Standard deviation in operating income (last 10 years)
Advertising	57	1.37	33.76%	5.44%	1.10	7.25%	1.18	0.6204	56.41%	14.94%
Aerospace/Defense	70	1.08	25.46%	7.28%	0.90	2.90%	0.93	0.4584	36.40%	19.50%
Air Transport	25	1.27	162.15%	8.62%	0.57	10.71%	0.64	0.5221	44.65%	215.30%
Apparel	38	1.19	48.76%	10.19%	0.87	5.89%	0.93	0.4816	37.04%	24.04%
Auto & Truck	34	1.52	31.02%	3.12%	1.24	5.29%	1.30	0.7081	59.70%	48.10%
Auto Parts	39	1.34	38.44%	14.62%	1.04	6.92%	1.12	0.4652	37.07%	20.99%
Bank (Money Center)	15	1.06	216.16%	17.69%	0.40	37.13%	0.64	0.3109	22.51%	NA
Banks (Regional)	625	0.46	101.95%	17.69%	0.26	21.61%	0.33	0.2398	18.68%	75.66%
Beverage (Alcoholic)	19	1.13	24.46%	10.42%	0.96	1.43%	0.97	0.5270	49.70%	26.87%
Beverage (Soft)	29	0.76	17.12%	6.68%	0.68	3.51%	0.70	0.5619	42.96%	11.39%
Broadcasting	22	1.06	176.40%	7.85%	0.46	8.62%	0.50	0.5134	38.46%	29.65%
Brokerage & Investment Banking	27	1.12	226.06%	16.84%	0.42	24.54%	0.55	0.3272	25.21%	45.89%
Building Materials	44	1.32	18.15%	19.94%	1.16	4.06%	1.21	0.3866	28.72%	52.15%
Business & Consumer Services	162	1.02	17.94%	10.84%	0.90	3.09%	0.93	0.4878	41.29%	23.55%
Cable TV	10	1.28	101.72%	23.72%	0.72	1.54%	0.74	0.4199	33.01%	27.25%
Chemical (Basic)	32	1.10	45.68%	8.93%	0.82	6.63%	0.87	0.4855	38.92%	40.82%
Chemical (Diversified)	4	1.13	69.53%	14.89%	0.74	8.43%	0.81	0.3012	37.24%	34.91%
Chemical (Specialty)	68	1.09	26.82%	10.40%	0.91	3.50%	0.94	0.4443	36.60%	18.60%
Coal & Related Energy	18	1.27	22.54%	2.62%	1.09	12.53%	1.24	0.5084	55.69%	415.49%
Computer Services	72	1.00	29.14%	7.78%	0.82	4.69%	0.86	0.5750	49.61%	25.48%
Computers/Peripherals	36	1.13	6.09%	8.67%	1.08	1.54%	1.10	0.4390	38.90%	29.08%
Construction Supplies	45	1.13	24.70%	14.91%	0.95	3.94%	0.99	0.3977	37.83%	23.96%
Diversified	23	1.19	19.15%	5.25%	1.04	4.36%	1.09	0.5455	52.25%	66.70%
Drugs (Biotechnology)	572	1.12	16.39%	0.81%	1.00	8.15%	1.09	0.6317	61.98%	27.24%
Drugs (Pharmaceutical)	245	1.03	16.05%	2.89%	0.92	2.90%	0.94	0.6616	65.30%	29.08%
Education	31	1.23	19.59%	11.15%	1.07	6.85%	1.15	0.5404	43.78%	17.18%
Electrical Equipment	103	1.24	21.39%	5.66%	1.07	6.66%	1.15	0.6200	54.42%	16.70%
Electronics (Consumer & Office)	13	1.30	18.32%	7.31%	1.14	12.61%	1.30	0.5283	39.42%	267.07%
Electronics (General)	129	0.93	17.20%	8.17%	0.83	5.69%	0.88	0.4870	42.94%	28.54%
Engineering/Construction	43	0.96	26.20%	14.27%	0.80	4.95%	0.84	0.4221	33.68%	9.37%
Entertainment	98	0.99	28.75%	3.25%	0.82	5.49%	0.87	0.6154	61.19%	30.69%
Environmental & Waste Services	57	0.91	21.95%	5.42%	0.78	0.88%	0.79	0.5505	46.07%	23.51%
Farming/Agriculture	42	0.99	45.30%	6.68%	0.74	3.78%	0.77	0.5790	54.14%	41.41%
Financial Svcs. (Non-bank & Insuran	172	1.14	354.06%	11.07%	0.31	2.84%	0.32	0.4189	38.66%	40.91%
Food Processing	82	0.61	33.70%	8.29%	0.48	2.50%	0.50	0.4722	36.51%	13.41%
Food Wholesalers	14	0.97	44.63%	15.90%	0.72	1.57%	0.74	0.4094	27.30%	29.49%
Furn/Home Furnishings	31	1.11	47.55%	13.94%	0.82	5.24%	0.86	0.4512	46.65%	23.42%
Green & Renewable Energy	17	1.11	141.41%	4.39%	0.54	3.42%	0.56	0.6005	57.34%	49.86%
Healthcare Products	230	1.06	12.66%	4.81%	0.97	3.53%	1.01	0.5730	52.21%	32.96%
Healthcare Support Services	119	1.03	26.86%	8.08%	0.86	8.60%	0.94	0.5223	49.53%	26.95%
Healthcare Information and Technol	128	1.27	16.07%	3.11%	1.14	4.20%	1.19	0.5607	54.15%	50.83%
Homebuilding	32	1.37	16.42%	17.22%	1.22	9.92%	1.35	0.4785	32.31%	75.83%
Hospitals/Healthcare Facilities	32	0.88	79.74%	6.86%	0.55	1.71%	0.56	0.5809	46.33%	17.04%
Hotel/Gaming	68	1.34	48.67%	8.63%	0.98	6.11%	1.05	0.4554	40.80%	104.49%
Household Products	93	0.84	16.56%	8.21%	0.75	2.93%	0.77	0.5665	51.12%	11.51%
Information Services	18	0.93	35.67%	15.79%	0.73	4.93%	0.77	0.4433	33.83%	45.18%
Insurance (General)	21	1.03	25.93%	13.69%	0.86	3.32%	0.89	0.4100	40.38%	48.45%
Insurance (Life)	23	0.77	92.25%	10.18%	0.45	16.16%	0.54	0.3132	30.85%	23.09%
Insurance (Prop/Cas.)	50	0.74	19.38%	12.42%	0.64	4.47%	0.68	0.2954	27.40%	29.80%

Investments & Asset Management	334	0.46	40.34%	11.33%	0.35	10.33%	0.39	0.2313	15.15%	23.34%
Machinery	103	1.03	16.86%	11.73%	0.91	2.85%	0.94	0.4315	33.44%	18.51%
Metals & Mining	68	0.96	15.82%	2.00%	0.86	5.67%	0.91	0.6448	60.56%	54.71%
Office Equipment & Services	17	1.14	52.57%	17.12%	0.82	6.76%	0.88	0.4386	30.28%	17.63%
Oil/Gas (Integrated)	4	0.67	12.50%	21.18%	0.61	4.80%	0.64	0.1559	26.44%	107.82%
Oil/Gas (Production and Exploratio	166	0.93	23.28%	5.61%	0.79	3.62%	0.82	0.5028	46.31%	208.46%
Oil/Gas Distribution	24	0.79	70.22%	9.25%	0.52	2.11%	0.53	0.3581	32.55%	38.82%
Oilfield Svcs/Equip.	100	0.98	32.14%	10.88%	0.79	7.46%	0.85	0.4776	43.73%	80.50%
Packaging & Container	22	1.13	61.26%	18.12%	0.78	3.81%	0.81	0.2851	26.24%	12.44%
Paper/Forest Products	7	1.94	37.37%	12.91%	1.51	4.80%	1.59	0.4489	43.04%	82.96%
Power	50	0.65	92.92%	13.69%	0.38	1.31%	0.39	0.2732	20.39%	5.89%
Precious Metals	61	0.87	15.21%	1.98%	0.78	6.03%	0.83	0.6278	63.61%	56.84%
Publishing & Newspapers	21	0.96	32.48%	10.01%	0.77	6.09%	0.82	0.3761	38.20%	12.47%
R.E.I.T.	193	1.03	79.04%	1.95%	0.65	1.88%	0.66	0.2785	23.72%	22.42%
Real Estate (Development)	17	0.67	94.10%	1.45%	0.39	9.15%	0.43	0.5888	34.24%	76.28%
Real Estate (General/Diversified)	11	0.56	31.88%	13.21%	0.45	11.26%	0.51	0.3477	35.91%	98.73%
Real Estate (Operations & Services)	60	1.08	44.57%	4.29%	0.81	8.30%	0.88	0.4821	44.19%	99.42%
Recreation	55	1.17	58.57%	8.26%	0.81	4.13%	0.85	0.5084	44.30%	24.03%
Reinsurance	1	0.66	42.54%	22.95%	0.50	18.56%	0.61	0.1702	17.09%	21.78%
Restaurant/Dining	64	1.19	25.73%	11.41%	1.00	2.24%	1.02	0.4028	35.37%	16.64%
Retail (Automotive)	30	1.49	57.51%	13.50%	1.04	1.38%	1.06	0.4974	46.79%	32.50%
Retail (Building Supply)	16	1.94	19.92%	12.59%	1.69	1.05%	1.70	0.4087	45.21%	35.75%
Retail (Distributors)	62	1.11	32.29%	15.76%	0.89	2.08%	0.91	0.4378	37.74%	36.36%
Retail (General)	26	1.25	13.42%	14.58%	1.13	3.28%	1.17	0.4185	38.28%	21.76%
Retail (Grocery and Food)	14	0.49	55.84%	16.88%	0.35	4.62%	0.36	0.3786	25.65%	35.08%
Retail (REITs)	28	1.12	58.84%	2.53%	0.78	1.14%	0.79	0.2340	20.72%	11.63%
Retail (Special Lines)	105	1.18	36.15%	9.53%	0.93	4.49%	0.97	0.5098	44.01%	21.61%
Rubber&Tires	3	0.67	235.28%	0.00%	0.24	7.29%	0.26	0.3449	40.77%	52.82%
Semiconductor	63	1.50	6.05%	4.89%	1.43	2.04%	1.46	0.4535	41.47%	34.93%

Semiconductor Equip	30	1.53	7.78%	12.14%	1.44	4.24%	1.51	0.3766	37.04%	67.07%
Shipbuilding & Marine	8	0.81	29.77%	6.74%	0.66	3.46%	0.69	0.3448	45.07%	91.44%
Shoe	13	1.29	8.71%	11.31%	1.21	4.77%	1.27	0.4673	36.28%	28.18%
Software (Entertainment)	84	1.11	3.15%	5.11%	1.08	2.78%	1.11	0.6102	52.79%	62.14%
Software (Internet)	35	1.62	11.98%	2.61%	1.48	1.91%	1.51	0.5394	65.22%	374.09%
Software (System & Application)	351	1.29	6.20%	4.19%	1.24	2.83%	1.27	0.5848	52.09%	35.93%
Steel	29	1.13	20.18%	15.72%	0.98	9.21%	1.08	0.3620	38.10%	115.45%
Telecom (Wireless)	13	1.09	64.16%	9.56%	0.73	1.77%	0.75	0.6313	60.31%	70.80%
Telecom. Equipment	66	1.08	11.41%	6.20%	1.00	4.81%	1.05	0.5647	46.62%	11.85%
Telecom. Services	42	0.78	124.91%	6.62%	0.41	2.19%	0.41	0.5662	50.42%	14.96%
Tobacco	16	1.22	34.90%	9.95%	0.97	1.78%	0.99	0.5792	48.00%	8.73%
Transportation	36	1.26	33.58%	6.53%	1.01	3.94%	1.05	0.6204	53.12%	55.09%
Transportation (Railroads)	4	1.02	26.81%	17.28%	0.85	1.06%	0.86	0.1868	22.28%	13.49%
Trucking	22	1.15	19.95%	20.21%	1.00	2.94%	1.03	0.3430	28.33%	42.22%
Utility (General)	14	0.58	84.84%	14.05%	0.35	0.58%	0.36	0.1505	14.93%	9.83%
Utility (Water)	13	0.71	50.89%	11.09%	0.52	1.07%	0.52	0.2951	42.03%	15.08%
Grand Total	6481	1.00	46.42%	8.35%	0.74	6.13%	0.79	0.4722	42.03%	23.07%
Total Market (without financials)	5214	1.10	22.60%	6.80%	0.94	3.48%	0.97	0.5211	47.00%	23.16%

14% Similitud general

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

Filtrado desde el informe

- ▶ Bibliografía

Fuentes principales

- 13%  Fuentes de Internet
- 2%  Publicaciones
- 8%  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

- 13% Fuentes de Internet
- 2% Publicaciones
- 8% 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	
hdl.handle.net		2%
2	Trabajos del estudiante	
Universidad de Lima		1%
3	Internet	
repositorio.usil.edu.pe		1%
4	Internet	
repositorio.esan.edu.pe		1%
5	Internet	
repositorio.ulima.edu.pe		1%
6	Internet	
idoc.pub		1%
7	Internet	
repositorioacademico.upc.edu.pe		1%
8	Internet	
docplayer.es		0%
9	Internet	
documents.mx		0%
10	Internet	
tesis.pucp.edu.pe		0%
11	Trabajos del estudiante	
Universidad San Ignacio de Loyola		0%

12	Internet	upc.aws.openrepository.com	0%
13	Trabajos del estudiante	Universidad TecMilenio	0%
14	Internet	issuu.com	0%
15	Internet	www.coursehero.com	0%
16	Internet	riudg.udg.mx	0%
17	Internet	1library.co	0%
18	Trabajos del estudiante	International Bacculaureate	0%
19	Internet	qdoc.tips	0%
20	Internet	repositorio.cientifica.edu.pe	0%
21	Internet	www.dspace.espol.edu.ec	0%
22	Internet	www.clubensayos.com	0%
23	Internet	repositorio.ute.edu.ec	0%
24	Internet	repositorio.uchile.cl	0%
25	Internet	uniminuto-dspace.scimago.es	0%

26	Internet	vsip.info	0%
27	Internet	dspace.udla.edu.ec	0%
28	Internet	repositorio.ucsg.edu.ec	0%
29	Trabajos del estudiante	Universidad Carlos III de Madrid - EUR	0%
30	Internet	dspace.ups.edu.ec	0%
31	Trabajos del estudiante	Pontificia Universidad Catolica del Peru	0%
32	Internet	repositoriodigital.tuxtla.tecnm.mx	0%
33	Trabajos del estudiante	ESIC Business & Marketing School	0%
34	Internet	pdfcoffee.com	0%
35	Trabajos del estudiante	95131	0%
36	Trabajos del estudiante	Universidad del Istmo de Panamá	0%
37	Trabajos del estudiante	Infile	0%
38	Trabajos del estudiante	Universidad Tecnologica del Peru	0%
39	Internet	bibliotecadigital.udea.edu.co	0%

40	Internet	repositorio.uasb.edu.ec	0%
41	Trabajos del estudiante	Universidad Privada Boliviana	0%
42	Internet	pdfslide.tips	0%
43	Trabajos del estudiante	UNIV DE LAS AMERICAS	0%
44	Trabajos del estudiante	Universidad Tecnologica de Honduras	0%
45	Internet	pirhua.udep.edu.pe	0%
46	Trabajos del estudiante	Universidad Alas Peruanas	0%
47	Trabajos del estudiante	Universidad Americana	0%
48	Trabajos del estudiante	Universidad ESAN -- Escuela de Administración de Negocios para Graduados	0%
49	Internet	empleofertas.blogspot.com	0%
50	Internet	repositorio.ucv.edu.pe	0%
51	Trabajos del estudiante	Universidad Católica San Pablo	0%
52	Trabajos del estudiante	Universidad Francisco de Vitoria	0%
53	Internet	dspace.espace.edu.ec	0%

54	Internet	repositorio.utn.edu.ec	0%
55	Internet	www.estudiosarabes.org	0%
56	Trabajos del estudiante	Universidad Católica de Santa María	0%
57	Trabajos del estudiante	Universidad Cesar Vallejo	0%
58	Trabajos del estudiante	Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga	0%
59	Trabajos del estudiante	Universitat Internacional de Catalunya	0%
60	Internet	fdocuments.es	0%
61	Internet	repositorio.uarm.edu.pe	0%
62	Internet	www.alfonsomorant.com	0%
63	Publicación	Fernando González Vigil, Pilar Obando Hirano. "Economía aplicada: ensayos de in..."	0%
64	Trabajos del estudiante	Maastricht School of Management	0%
65	Trabajos del estudiante	Universitat Politècnica de València	0%
66	Internet	repositorio.ulvr.edu.ec	0%
67	Internet	vdocuments.mx	0%

68	Internet	www.senasa.go.cr	0%
69	Internet	www.serviciosenergeticosdelnorte.com	0%
70	Trabajos del estudiante	National University College - Online	0%
71	Internet	es.slideshare.net	0%
72	Internet	escuelacontable.com	0%
73	Internet	idoc.tips	0%
74	Internet	prezi.com	0%
75	Internet	repositorio.espe.edu.ec	0%
76	Internet	repositorio.up.edu.pe	0%
77	Internet	sa7d1c835fa52e891.jimcontent.com	0%
78	Internet	www.bnamericas.com	0%
79	Internet	www.kingston.com	0%
80	Internet	www.nacion.com	0%