

Universidad de Lima  
Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas  
Carrera de Administración



# **PLAN DE NEGOCIOS PARA LA APERTURA DE UNA CAFETERIA LIBRERÍA EN LIMA**

Trabajo de suficiencia profesional para optar el Título Profesional de Licenciado en  
Administración

**Milagros Guadalupe Rodríguez Sánchez**

**Código 20142215**

**Asesor**

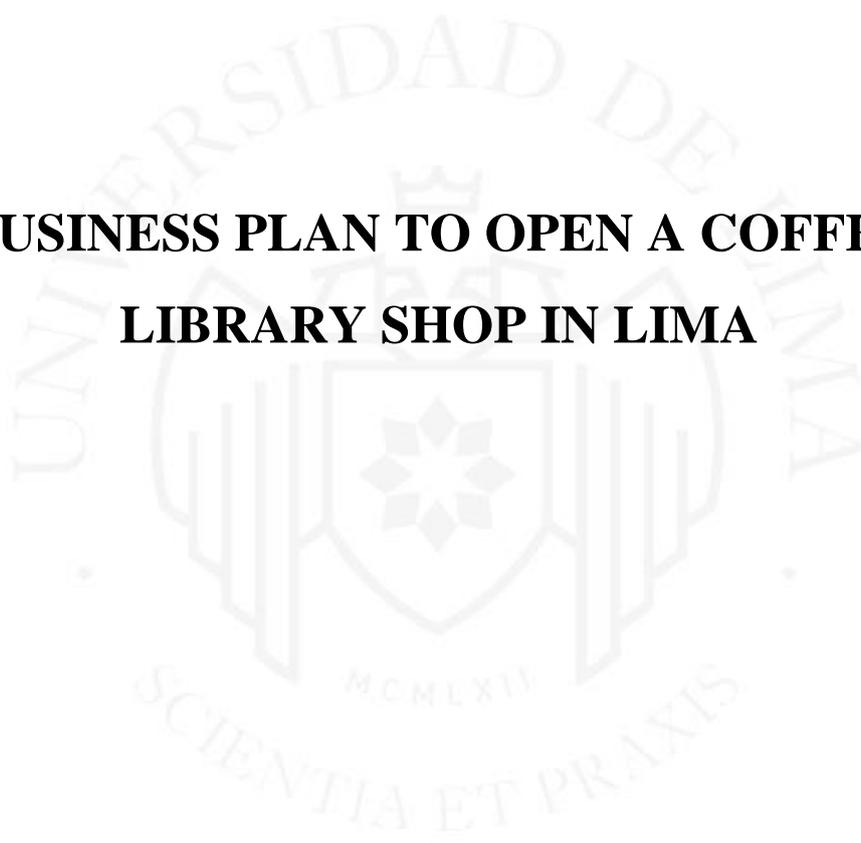
**Mirko Rubén Asencios Bao**

Lima – Perú

Julio de 2024



**BUSINESS PLAN TO OPEN A COFFEE  
LIBRARY SHOP IN LIMA**



# TABLA DE CONTENIDO

<b>RESUMEN .....</b>	<b>xiv</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>xv</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPITULO I: IDEA DE NEGOCIO .....</b>	<b>2</b>
1.1 Estudio de los principales patrones de negocio. ....	2
1.2 Definición de segmentos y desarrollo de la propuesta de valor. ....	3
1.2.1 Perfil del cliente.....	3
1.2.2 Mapa de valor .....	4
1.3 Desarrollo del modelo de Negocio. ....	4
<b>CAPITULO II: ANALISIS SITUACIONAL .....</b>	<b>8</b>
2.1 Análisis del entorno externo. ....	8
2.1.1 Político.....	8
2.1.2 Económico:.....	9
2.1.3 Social.....	9
2.1.4 Tecnológico .....	10
2.1.5 Ecológico.....	11
2.1.6 Legal.....	11
2.2 Análisis de la industria. ....	12
2.2.1 Rivalidad entre competidores existentes .....	12
2.2.2 Amenaza de nuevos competidores .....	13
2.2.3 Poder de negociación de los proveedores.....	14
2.2.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos .....	15
2.2.5 Poder de negociación de los compradores.....	15
2.3 Análisis del entorno interno.....	16
2.3.1 Actividades Primarias.....	16
2.3.2 Actividades de soporte.....	18
2.4 Análisis FODA .....	21
2.5 Base Estratégica del Plan de Negocios .....	25
2.5.1 Visión.....	25
2.5.2 Misión.....	25

2.5.3 Ventaja Competitiva .....	25
2.5.4 Objetivos estratégicos.....	27
<b>CAPITULO III: INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....</b>	<b>28</b>
3.1 Población objetivo .....	28
3.2 Parámetros de la investigación .....	32
3.2.1 Objetivo general .....	32
3.2.2 Objetivos específicos.....	32
3.2.3 Alcance.....	32
3.2.4 Enfoque.....	32
3.2.5 Diseño.....	32
3.2.6 Muestra.....	33
3.3 Etapas de la investigación.....	34
3.3.1 Datos generales.....	34
3.3.2 Hábitos de consumo .....	36
3.3.3 Evaluación de propuesta de producto o servicio .....	39
3.4 Análisis de la demanda .....	45
3.4.1 Mercado potencial .....	46
3.4.2 Mercado disponible .....	46
3.4.3 Mercado Efectivo .....	47
3.4.4 Mercado objetivo.....	48
3.5 Proyección de la demanda .....	49
3.6 Análisis de la Oferta .....	50
<b>CAPITULO IV: PLAN DE MARKETING .....</b>	<b>60</b>
4.1 Objetivos comerciales.....	60
4.2 Estrategias Competitivas Genéricas .....	60
4.3 Estrategia de segmentación.....	61
4.4 Estrategia de posicionamiento .....	62
4.5 Estrategias Funcionales de Marketing.....	64
4.5.1 Estrategias de producto.....	64
4.5.2 Estrategias de precios .....	68
4.5.3 Estrategias de Plaza .....	71
4.5.4 Estrategias de Promoción .....	71
<b>CAPÍTULO V: OPERACIONES Y GESTIÓN .....</b>	<b>73</b>
5.1 Estudio Técnico .....	73

5.1.1 Localización del proyecto.....	73
5.1.2 Cadena de Suministro.....	76
5.1.3 Planificación de las Ventas y Operaciones.....	77
5.1.4 Capacidad .....	79
5.1.5 Proveedores .....	80
5.1.6 Presupuestos .....	82
5.1.7 Procesos.....	87
5.2 Estructura Organizacional .....	90
5.3 Tecnología y Sistemas .....	95
5.3.1 Infraestructura tecnológica .....	95
5.3.2 Sistemas y plataformas .....	95
<b>CAPITULO VI: Plan Financiero .....</b>	<b>96</b>
6.1 Ingresos.....	96
6.1.1 Precio de venta.....	96
6.1.2 Unidades vendidas.....	96
6.2 Egresos.....	97
6.2.1 Costo de ventas.....	97
6.2.2 Gastos de administración.....	97
6.2.3 Gastos de ventas .....	98
6.2.4 Punto de equilibrio .....	98
6.3 Inversión.....	99
6.3.1 Activos fijos.....	99
6.3.2 Activos intangibles .....	100
6.3.3 Gastos pre-operativos .....	100
6.3.4 Capital de Trabajo .....	100
6.4 Depreciación y amortización .....	101
6.4.1 Activos Fijos.....	101
6.4.2 Activos intangibles .....	102
6.5 Valor residual de los activos fijos.....	103
6.5.1 Valor de liquidación de activos fijos .....	103
6.6 Impuesto General a las Ventas (IGV).....	104
6.7 Financiamiento de la inversión.....	104
6.8 Estado de resultados .....	106
6.9 Flujo de caja.....	106

6.10 Costo de Oportunidad .....	107
6.10.1 Costo de Oportunidad del inversionista .....	107
6.10.2 Costo de Oportunidad del proyecto .....	108
6.11 Análisis de la rentabilidad .....	109
6.11.1 Valor Actual Neto (VAN) .....	109
6.11.2 Tasa interna de retorno (TIR) .....	109
6.12 Estado de situación financiera .....	110
<b>CAPITULO VII: PLAN DE IMPLEMENTACION, EVALUACION Y</b>	
<b>CONTROL .....</b>	<b>111</b>
7.1 Implementación .....	111
7.2 Evaluación.....	113
7.3 Control.....	113
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>115</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>117</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>118</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>122</b>

## INDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 Matriz de factores externos .....	16
Tabla 2.2 Matriz de Factores Internos .....	21
Tabla 2.3 FODA Cruzado para la nueva cafetería librería .....	24
Tabla 3.1 Cálculo de distribución de personas por NSE .....	29
Tabla 3.2 Cálculo de distribución de personas según edad .....	30
Tabla 3.3 Cálculo de distribución según Zona APEIM.....	31
Tabla 3.4 Cálculo de la muestra .....	33
Tabla 3.5 Pregunta 25: ¿Qué tan importante considera los siguientes atributos? (modelo de pregunta en escala de Likert) .....	44
Tabla 3.6 Cálculo de mercado disponible (cafetería).....	46
Tabla 3.7 Cálculo de mercado disponible (librería) .....	47
Tabla 3.8 Cálculo de mercado efectivo (cafetería).....	47
Tabla 3.9 Cálculo de mercado efectivo (librería).....	48
Tabla 3.10 Cálculo del mercado objetivo (cafetería) .....	48
Tabla 3.11 Cálculo del mercado objetivo (librería).....	49
Tabla 3.12 Cálculo de demanda proyectada (cafetería) .....	49
Tabla 3.13 Cálculo de la demanda por atender al año para la cafetería librería.....	50
Tabla 3.14 Precios de bebidas en Starbucks en la librería El Virrey.....	52
Tabla 3.15 Precios de alimentos en Starbucks en la librería El Virrey .....	53
Tabla 3.16 Precios de bebidas y alimentos en Café Sur.....	55
Tabla 3.17 Precios de bebidas y alimentos en Vallejo Librería Café.....	58
Tabla 4.1 Carta de Bebidas y Alimentos para la nueva cafetería librería .....	64
Tabla 4.2 Lista de géneros literarios a vender en la nueva cafetería librería .....	65
Tabla 4.3 Emplatado y empaquetado .....	67
Tabla 4.4 Precios de bebidas para la nueva cafetería librería.....	68
Tabla 4.5 Precios de alimentos para la nueva cafetería librería .....	69
Tabla 4.6 Precios de libros en la nueva cafetería librería.....	69
Tabla 4.7 Promociones de libros para la nueva cafetería librería.....	70
Tabla 5.1 Matriz de evaluación de factores para localización.....	74
Tabla 5.2 Tamaño del mercado de los restaurantes en el Perú.....	78

Tabla 5.3 Distribución de alimentos y bebidas dentro del mercado de restaurantes en el Perú.....	78
Tabla 5.4 Cálculo de la demanda proyectada para la venta de alimentos y bebidas .....	79
Tabla 5.5 Cálculo de la demanda proyectada para la venta de libros.....	79
Tabla 5.6 Capacidad de la cafetería.....	80
Tabla 5.7 Capacidad para la librería.....	80
Tabla 5.8 Presupuestos de edificaciones para la nueva cafetería librería.....	82
Tabla 5.9 Presupuestos de equipos y mobiliario para la nueva cafetería librería.....	83
Tabla 5.10 Planilla del personal para la nueva cafetería librería.....	84
Tabla 5.11 Presupuesto para contratación de asesores externos .....	85
Tabla 5.12 Costo de insumos de los productos de la cafetería librería .....	85
Tabla 5.13 Costo promedio de libros de acuerdo con el género literario.....	87
Tabla 5.14 Perfil de puesto para el Administrador.....	91
Tabla 5.15 Perfil del puesto para el Analista de Marketing .....	91
Tabla 5.16 Perfil del puesto para el Jefe de Cafetería .....	92
Tabla 5.17 Perfil del puesto para el Jefe de Librería.....	92
Tabla 5.18 Perfil del puesto para el Barista.....	93
Tabla 5.19 Perfil del puesto para el Asesor de lectura .....	93
Tabla 5.20 Perfil del puesto para Motorizado .....	93
Tabla 5.21 Régimen laboral para pequeña empresa.....	94
Tabla 6.1 Precio de venta unitario (Soles, sin IGV).....	96
Tabla 6.2 Unidades proyectadas a vender .....	96
Tabla 6.3 Ventas (Soles, sin IGV).....	97
Tabla 6.4 Costo de ventas (Soles, sin IGV).....	97
Tabla 6.5 Gastos de Administración (Soles, sin IGV) .....	98
Tabla 6.6 Gastos de ventas (Soles, sin IGV) .....	98
Tabla 6.7 Cálculo del punto de equilibrio para la cafetería librería .....	98
Tabla 6.8 Inversión en Activos Fijos (Soles, sin IGV).....	99
Tabla 6.9 Activos intangibles (Soles, sin IGV).....	100
Tabla 6.10 Gastos pre-operativos (Soles, sin IGV).....	100
Tabla 6.11 Cambio en el capital de trabajo (Soles, sin IGV).....	101
Tabla 6.12 Inversión total (Soles, sin IGV).....	101
Tabla 6.13 Tasas de depreciación aplicables.....	101
Tabla 6.14 Depreciación anual de los activos fijos (Soles, sin IGV).....	102

Tabla 6.15	Valor en libros de los activos fijos (Soles, sin IGV) .....	102
Tabla 6.16	Tasas de amortización aplicables .....	102
Tabla 6.17	Amortización anual de intangibles (Soles, sin IGV) .....	103
Tabla 6.18	Valor en libros de activos intangibles (Soles, sin IGV) .....	103
Tabla 6.19	Valor de mercado de los activos fijos en 2029 (Soles, sin IGV).....	103
Tabla 6.20	Valor residual de los activos fijos (Soles, sin IGV) .....	104
Tabla 6.21	IGV por pagar (Soles) .....	104
Tabla 6.22	Fuentes de financiamiento (Soles, con IGV).....	105
Tabla 6.23	Financiamiento con deuda (Soles).....	105
Tabla 6.24	Flujo de financiamiento neto (Soles).....	105
Tabla 6.25	Estado de Resultados (Soles).....	106
Tabla 6.26	Flujo de caja económico (método directo; soles).....	106
Tabla 6.27	Flujo de caja financiero (Soles).....	107
Tabla 6.28	Cálculo de la beta del proyecto .....	107
Tabla 6.29	Cálculo del Capital Asset Pricing Model (CAPM) .....	108
Tabla 6.30	Cálculo del WACC para la cafetería librería.....	108
Tabla 6.31	Valor Actual Neto (Soles) .....	109
Tabla 6.32	Tasa interna de retorno para la nueva cafetería librería .....	109
Tabla 6.33	Estado de Situación Financiera (Soles) .....	110
Tabla 7.1	Cuadro de mando integral .....	113

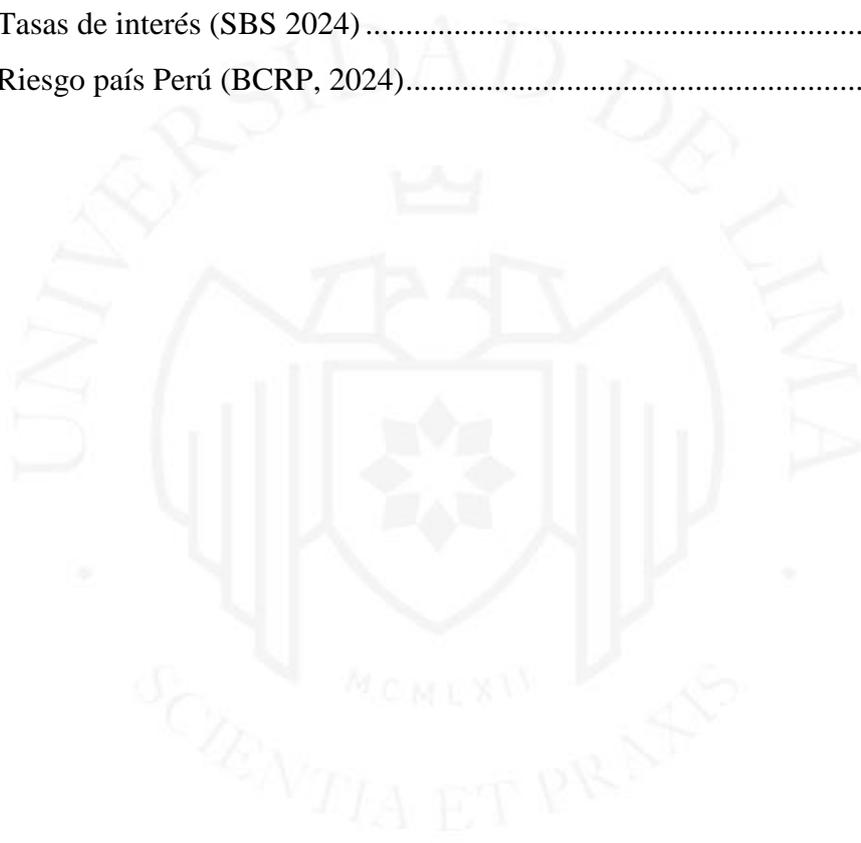
## INDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Lienzo de la propuesta de valor .....	3
Figura 1.2 Lean Canvas Model para nueva cafetería librería.....	7
Figura 2.1 Proyección de la inflación en el Perú para el 2024 y 2025 .....	9
Figura 2.2 Mapa de cafeterías librerías en Lima .....	13
Figura 2.3 Cadena de valor para la nueva cafetería librería .....	20
Figura 3.1 Distribución de Personas según NSE en Lima Metropolitana (%) .....	29
Figura 3.2 Perfil personas según Lima Metropolitana (%) .....	30
Figura 3.3 Distribución de zonas APEIM por NSE en Lima Metropolitana (%).....	31
Figura 3.4 Pregunta 1: Edad .....	34
Figura 3.5 Pregunta 2: Sexo .....	35
Figura 3.6 Pregunta 3: ¿En qué zona reside?.....	35
Figura 3.7 Pregunta 4: Ocupación (pregunta de opción múltiple) .....	35
Figura 3.8 Pregunta 5: ¿Con qué frecuencia visitas cafeterías? .....	36
Figura 3.9 Pregunta 6: ¿Cuál es el principal motivo de sus visitas a cafeterías? .....	36
Figura 3.10 Pregunta 7: ¿Qué tipos de bebidas prefieres consumir en una cafetería? (pregunta de opción múltiple).....	37
Figura 3.11 Pregunta 8: ¿Qué tipos de alimentos o platos prefieres consumir en una cafetería? (pregunta de opción múltiple).....	37
Figura 3.12 Pregunta 9: ¿Cuántos libros compras al año? .....	37
Figura 3.13 Pregunta 10: ¿Cuál o cuáles géneros literarios son de su preferencia?.....	38
Figura 3.14 Pregunta 11: ¿Cuál es su preferencia en el tipo de lectura? .....	38
Figura 3.15 Pregunta 12: ¿En qué lugares usted suele realizar su lectura? .....	38
Figura 3.16 Pregunta 13: Considerando el valor agregado ofrecido, ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por consumo de bebidas (café, bebidas con café, infusiones, jugos o refrescos) en nuestra cafetería-librería?.....	39
Figura 3.17 Pregunta 14: ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por consumo de alimentos (productos de pastelería o sándwiches) en nuestra cafetería-librería? .....	39
Figura 3.18 Pregunta 15: Para hacer uso de forma gratuita de los libros dentro de nuestra cafetería-librería, sólo se requerirá el consumo de cualquier bebida o alimento. ¿Qué tan probable es que utilices este servicio?.....	40

Figura 3.19 Pregunta 16: Para hacer uso de forma gratuita de los cubículos privados para grupos de hasta 6 personas, se requerirá de un consumo mínimo. ¿Qué tan probable es que utilices este servicio? .....	40
Figura 3.20 Pregunta 17: ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por un libro en nuestra cafetería-librería?.....	41
Figura 3.21 Pregunta 18: ¿Qué tan probable es que consuma alimentos o bebidas en nuestra cafetería-librería? .....	41
Figura 3.22 Pregunta 19: ¿Con qué frecuencia visitarías nuestra cafetería-librería?.....	42
Figura 3.23 Pregunta 20: De los libros que compra al año, ¿Cuántos comprarías en nuestra cafetería-librería? .....	42
Figura 3.24 Pregunta 21: ¿Cuál sería el motivo por el cual visitarías nuestra cafetería-librería? (pregunta de opción múltiple) .....	42
Figura 3.25 Pregunta 22: ¿Cuánto es el tiempo promedio que permanecería en nuestra cafetería-librería?.....	43
Figura 3.26 Pregunta 23: ¿En qué momento del día usted preferiría visitar nuestra cafetería-librería? (pregunta de opción múltiple).....	43
Figura 3.27 Pregunta 24: ¿En qué días de la semana visitarías nuestra cafetería-librería? (pregunta de opción múltiple).....	43
Figura 3.28 Respuestas de Pregunta 25: ¿Qué tan importante considera los siguientes atributos? .....	44
Figura 4.1 Posibles propuestas de valor .....	63
Figura 4.2 Logo para la nueva cafetería librería.....	66
Figura 5.1 Área para la nueva cafetería librería .....	75
Figura 5.2 Proceso de la cadena de suministro.....	76
Figura 5.3 Diagrama de flujo para cafetería .....	88
Figura 5.4 Diagrama de flujo para librería .....	89
Figura 5.5 Organigrama de la cafetería librería.....	90
Figura 7.1 Cronograma para apertura de la nueva cafetería librería .....	111

## INDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Información de Euromonitor .....	124
Anexo 2: Respuestas de Encuestas .....	125
Anexo 3: Costos unitarios de preparación de productos .....	133
Anexo 4: Costos unitarios de materiales indirectos .....	134
Anexo 5: Detalle de gastos de servicios públicos .....	135
Anexo 6: Datos de Damodaran (2024) .....	136
Anexo 7: Tasas de interés (SBS 2024) .....	137
Anexo 8: Riesgo país Perú (BCRP, 2024).....	138



## RESUMEN

El presente plan de negocios consiste en la evaluación de viabilidad de una cafetería librería en el distrito de San Borja, en Lima, siendo la primera cafetería librería que cuenta con cubículos privados disponibles para sus clientes.

En el primer capítulo, se define la propuesta de valor de la nueva cafetería librería, y en el segundo capítulo, se realiza la evaluación de factores externos e internos que afectan el entorno de la cafetería librería.

En el tercer capítulo, se desarrolla la investigación de mercado, el cual se realizó a través de encuestas a 171 personas, con el objetivo de conocer su apreciación sobre la propuesta de valor, y su interés por esta innovadora propuesta.

En el cuarto y quinto capítulo, se define el plan de marketing para la nueva cafetería librería, el cual tendrá como nombre Espresso Books, y en el quinto capítulo se detallan los presupuestos y las operaciones.

Finalmente, en el sexto capítulo, se realiza la evaluación financiera del proyecto, y en el séptimo capítulo, se detalla el plan de implementación, evaluación y control para la nueva empresa.

**Línea de investigación:** 5200 - 31.a1

**Palabras clave:** cafetería librería, diferenciación, calidad, cubículos privados, café

## ABSTRACT

This business plan consists of the viability evaluation of a coffee library shop in San Borja district, in Lima, being the first coffee library shop that has private cubicles available for its clients.

In the first chapter, the value proposition of the new coffee library shop is defined, and in the second chapter, the evaluation of external and internal factors that affect the coffee library shop is carried out.

In the third chapter, market research is developed, which was carried out through surveys of 171 people, with the objective of knowing their appreciation of the value proposition, and their interest in this innovative proposal.

In the fourth and fifth chapter, the marketing plan for the new coffee library shop is defined, which will be called Espresso Books, and in the fifth chapter the budgets and operations are detailed.

Finally, in the sixth chapter, the financial evaluation of the project is carried out, and in the seventh chapter, the implementation, evaluation and control plan for the new company is detailed.

**Line of research:** 5200 - 31.a1

**Keywords:** coffee library shop, differentiation, quality, private cubicles, coffee

# INTRODUCCIÓN

El Perú es uno de los mayores productores de café a nivel mundial, y la bebida es una de las favoritas por los peruanos, teniendo incluso el Día del Café Peruano que se celebra cada cuarto viernes de agosto. Los peruanos ahora no sólo buscan un café de calidad el cual disfrutar, si no también acompañarla de una experiencia, el cual complete la degustación del café. Es por ello por lo que cadenas como Starbucks, se han consolidado en el mercado peruano, llegando a tener actualmente más de 100 locales a nivel nacional.

En Lima, se ha vivido en los últimos años el boom de los coffee shops, es decir, la apertura de distintos locales que ofrecen bebidas en base a café peruano de calidad, y para competir frente a grandes cadenas como Starbucks, Juan Valdez, Havanna, entre otros; buscan diferenciarse, ofreciendo distintas experiencias. Es así, como dentro del mercado de cafeterías, encontramos un pequeño mercado de cafeterías librerías en Lima, en las cuales se ofrece la combinación de café y una buena lectura en un solo lugar.

# CAPITULO I: IDEA DE NEGOCIO

## 1.1 Estudio de los principales patrones de negocio

En el Perú, entre los consumidores de bebidas calientes, tenemos un producto favorito que ha ido en crecimiento en los últimos años: el café. Desde el 2018 al 2023, el mercado del café ha tenido un crecimiento promedio anual de 5%, y del 2024 al 2028, se proyecta un crecimiento promedio anual del 6.9% (Euromonitor International, 2024). Esta tendencia de los peruanos de consumir más café, especialmente, café de especialidad, ha generado una mayor apertura de cafeterías o coffee shops en Lima en los últimos años. Sólo en Lima, se tiene más de 350 cafeterías que ofrecen café de alta calidad (Agurto, 2023, sección de Empresas).

El consumidor peruano, al tener una mayor cantidad de opciones para poder disfrutar de un café de especialidad, las cafeterías o coffee shops, se han visto en la necesidad de ofrecer más allá del café, una experiencia al cliente con la que puedan acompañar su bebida. En los últimos años, en Lima, han aparecido cafeterías con temática librería, enfocados en ofrecer a sus clientes acompañar su lectura con un buen café, en espacios cómodos y acogedores para ofrecer una experiencia agradable.

Esta novedosa propuesta ha captado la atención del público en general, esto debido a que, según la Encuesta Nacional de Lectura realizada por el Ministerio de Cultura de Perú (Mincul, 2022) el 47.3% de la población alfabeta de 18 a 64 años realizó lectura de libros en los últimos 12 meses. Adicional, otro dato a resaltar es el crecimiento que ha tenido el mercado de libros en el Perú, de acuerdo con lo indicado por la consultora PricewaterhouseCoopers (PWC, 2022) “a pesar de la pandemia de COVID-19, el mercado en general creció un 8% interanual en 2020 y un 4.9% en 2021.” (párr. 1), y se proyecta un crecimiento anual de 2.3% hasta el 2026 para el mercado peruano de libros de consumo.

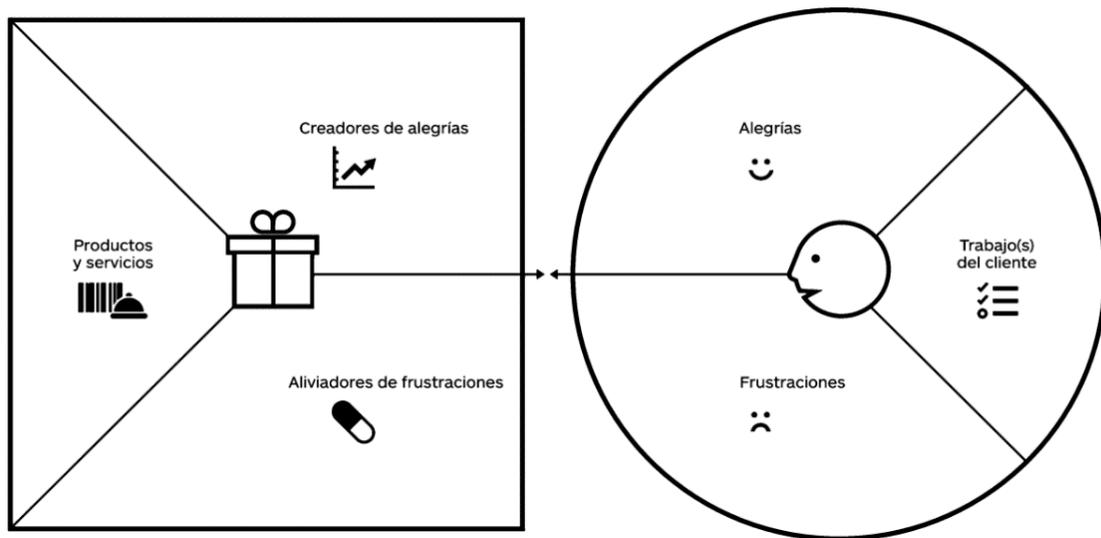
Debido a la proyección del crecimiento del consumo del café y del mercado de libros en el país para los próximos años, el plan de negocio propone la apertura de una cafetería librería para brindar a los consumidores un espacio único en el cual podrán disfrutar de un café de alta calidad acompañados de la experiencia de la lectura.

## 1.2 Definición de segmentos y desarrollo de la propuesta de valor

Para la definición de la propuesta de valor de la cafetería librería, se ha desarrollado el lienzo de la propuesta de valor, el cual ayuda a lograr un encaje entre el mapa de valor (el valor que ofrece la empresa), y el perfil del cliente (características, problemas o necesidades que pueda tener el cliente) (Osterwalder et al., 2015).

**Figura 1.1**

*Lienzo de la propuesta de valor*



*Nota.* De *Diseñando la propuesta de valor: Cómo crear los productos y servicios que tus clientes están esperando* (p. 91), por A. Osterwalder, Y. Pigneur, G. Bernarda, A. Smith y P. Papadakis, 2015, Deusto ([https://eventos.ikiam.edu.ec/event/37/attachments/194/267/Disenando\\_la\\_propuesta\\_de\\_valor.\\_Alexander\\_Osterwalder.pdf](https://eventos.ikiam.edu.ec/event/37/attachments/194/267/Disenando_la_propuesta_de_valor._Alexander_Osterwalder.pdf)).

### 1.2.1 Perfil del cliente

- Definición del segmento de clientes: Personas amantes de la lectura, personas que les guste el café de especialidad, estudiantes, y trabajadores dependientes e independientes que busquen de un lugar tranquilo para estudiar y/o trabajar.
- Trabajos del cliente: disfrutar de un buen café u otro producto de cafetería; leer y/o estudiar en un lugar cómodo y tranquilo.
- Frustraciones: contaminación auditiva en la ciudad de Lima, inseguridad y suciedad en lugares abiertos; no contar con espacios para estudio y/o lectura en el hogar; no contar con variedad de libros para leer; no contar con implementos, insumos o conocimientos para elaborar un café de calidad en casa.

- Alegrías: poder disfrutar de un espacio cómodo, tranquilo y seguro para leer, trabajar y/o estudiar; posibilidad de escoger entre variedad de libros de forma gratuita, consumir café y productos de alta calidad y buen sabor.

### **1.2.2 Mapa de valor**

- Aliviadores de frustraciones: espacio silencioso, seguro y limpio, que cumple con las normas sanitarias; muebles y sillas confortables; biblioteca de libros con variedad de géneros literarios; café, bebidas y alimentos de calidad y buen sabor preparados en tiempo óptimo.
- Creadores de alegrías: café de alta calidad; local diseñado como biblioteca, con muebles, mesas y sillas para leer y/o estudiar, y con cubículos privados para grupos de estudio; biblioteca de libros para poder disfrutar de forma gratuita en el local, librería para poder adquirir libros de interés.
- Productos y servicios: brindar la experiencia de poder tomar café o consumir otros productos de cafetería en un local temático, con diseño de librería, donde el cliente podrá sumergirse en la lectura, estudiar y/o trabajar en un lugar acogedor y tranquilo; con espacios privados para grupos de personas que deseen juntarse para creación de ideas; adicional, se podrá disfrutar de los libros que se encuentren en la biblioteca de forma gratuita, y con posibilidad de comprar en la librería.

Con la propuesta indicada, se logra un encaje entre el mapa de valor y el perfil del cliente, teniendo como factor diferenciador de las cafeterías librerías ya existentes en Lima una propuesta de valor única brindando cubículos privados para grupos de personas; un servicio al cliente orientado en promover el hábito de la lectura, y ejerciendo la sostenibilidad al poder prestar y vender libros usados.

### **1.3 Desarrollo del modelo de Negocio**

Para el desarrollo del modelo de negocio de la cafetería librería, se realiza la explicación a través de la estructura del Lean Canvas Model, similar al Modelo Canvas, el cual se enfoca en la solución que se brinda al cliente, cómo se adapta esta solución al mercado y cómo se logra el crecimiento a escala (Maurya, 2012).

- Segmento de clientes: Personas amantes de la lectura, personas que consumen café, estudiantes y trabajadores dependientes e independientes.
- Problema:
  - Los lectores no cuentan con un ambiente exclusivo para disfrutar de la lectura.
  - Consumidores de café no cuentan con implementos, insumos o conocimientos para la elaboración de café de calidad en casa.
  - Grupos de estudio o trabajo no cuentan con un lugar donde reunirse fuera de oficina/casa de estudios para creación de ideas en privado.
  - Los lectores no disponen de libros de varios géneros literarios para escoger y leerlos gratuitamente.
  - Entre las alternativas actuales, los clientes disponen de los libros que poseen, y realizan su lectura en casa o en espacios públicos; mientras que los grupos de estudio o trabajo optan por trabajar de forma virtual. Para el consumo de café, tienen cafeterías de cadena como Starbucks, Sarcletti, Delicass, junto con otras cafeterías independientes especializadas en la venta de café de especialidad y restaurantes; también se cuenta con la venta de café para preparar en casa en Supermercados.
- Propuesta de valor única: la cafetería librería ofrecerá espacios privados para grupos de personas de forma gratuita con la condición de un consumo mínimo para máximo 6 personas; por otro lado, para los lectores, se tendrá una biblioteca de libros que podrán leer de forma gratuita por consumo en la cafetería, y el servicio al cliente estará enfocado a orientar al cliente en base a sus gustos literarios.
- Solución: venta de café de especialidad y otros productos de cafetería de alta calidad y buen sabor, preparados en tiempo óptimo; espacio acogedor y tranquilo con temática de librería; y librería con variedad de géneros literarios para préstamo gratuito y con opción de compra.
- Canales: local con ubicación estratégica cerca de universidades o centros empresariales.
- Flujos de Ingresos: El ingreso principal se enfocará en la venta de café, infusiones y productos de cafetería, como sándwiches, empanadas, postres, entre otros (alimentos ligeros), el cual estará condicionando el uso de los libros

y espacios privados de forma gratuita. Para ingresos complementarios, tendremos la venta de los libros que se encuentren disponibles en la librería, los cuales pueden ser nuevos o usados.

- Estructura de costos: Alquiler del local, sueldo de colaboradores, compra de inventario de libros, insumos para la preparación del café y productos de cafetería, y gastos de marketing.
- Métricas clave para medir como va marchando el negocio:
  - De adquisición: Número de seguidores en redes sociales
  - De activación: tiempo de uso de espacios por visitante o grupo de visitantes
  - De retención: frecuencia de visitas por mes
  - De ventas: ticket promedio por visitante
  - De recomendación: puntuación y reseñas de los clientes en Google
- Ventaja competitiva: Experiencia única que combina el hábito de la lectura, el café de alta calidad en un espacio agradable y confortable para grupo de personas o de forma individual.

**Figura 1.2**

*Lean Canvas Model para nueva cafetería librería*

PROBLEMA	SOLUCIÓN	PROPUESTA DE VALOR	VENTAJA COMPETITIVA	CLIENTES
<p>Los lectores no cuentan con un ambiente exclusivo para disfrutar de la lectura</p> <p>Consumidores de café no cuentan con implementos, insumos o conocimientos para la elaboración de café de calidad en casa</p> <p>Grupos de estudio o trabajo no cuentan con un lugar donde reunirse fuera de oficina/casa de estudios para creación de ideas en privado</p> <p>Los lectores no disponen de libros de varios géneros literarios para escoger y leerlos gratuitamente</p>	<p>Venta de café de especialidad y otros productos de cafetería</p> <p>Espacio acogedor y tranquilo con temática de librería</p> <p>Librería con variedad de géneros literarios</p>	<p>Espacios privados para grupos de personas de forma gratuita con la condición de un consumo mínimo para máximo 6 personas</p> <p>Biblioteca de libros que podrán leer de forma gratuita por consumo en la cafetería</p> <p>El servicio al cliente estará enfocado a orientar al cliente en base a sus gustos literarios</p>	<p>Experiencia única que combina el hábito de la lectura, el café de alta calidad en un espacio agradable y confortable para grupo de personas o de forma individual</p>	<p>Personas amantes de la lectura</p> <p>Personas que consumen café</p> <p>Estudiantes</p> <p>Trabajadores dependientes e independientes</p>
	MÉTRICAS CLAVE		CANALES	
	<p>Número de seguidores</p> <p>Tiempo de uso de espacios</p> <p>Frecuencia de visitas</p> <p>Ticket promedio</p> <p>Puntuación en Google</p>		<p>Local con ubicación estratégica cerca de universidades o centros empresariales</p>	
ESTRUCTURA DE COSTOS		FLUJOS DE INGRESOS		
<p>Alquiler del local</p> <p>Sueldo de colaboradores</p> <p>Compra de inventario de libros</p> <p>Insumos para la preparación del café y productos de cafetería</p> <p>Gastos de marketing</p>		<p>Ingreso principal: venta de café, infusiones y productos de cafetería, como sandwiches, empanadas, postres, entre otros (alimentos ligeros)</p> <p>Ingreso complementario: Venta de libros nuevos y usados</p>		

## CAPITULO II: ANALISIS SITUACIONAL

### 2.1 Análisis del entorno externo

#### 2.1.1 Político

Actualmente, el Perú se encuentra viviendo una etapa de inestabilidad política desde hace 8 años. Esta incertidumbre tiene como consecuencias un aumento en la inflación, volatilidad en el tipo de cambio, y un aumento en los costos de endeudamiento; por lo cual, las empresas peruanas consideran que el principal factor limitante en su crecimiento es la inestabilidad política (Ramos, 2023, sección de Perú), lo cual también representa una amenaza para nuevas empresas que quieran entrar en el mercado, ya que, “cada vez es mayor la influencia que el proceso político legal de las sociedades ejerce en la conducta de las organizaciones” (Chiavenato, 2017, p. 69).

Para la apertura de un restaurante o cafetería en Perú, se debe tener en cuenta los siguientes requisitos normativos establecidos por el Gobierno Peruano: registrar la empresa en la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT), y obtener el RUC; contar con la licencia municipal; cumplir con las normativas de salubridad establecidas por la Dirección General de Salud Ambiental (DIGESA); y finalmente, obtener la certificación de seguridad por Defensa Civil. Cualquier incumplimiento de estas normativas, tendrá como consecuencia la clausura definitiva o temporal del local, y sanciones económicas. Es importante resaltar que “casi el 50% de restaurantes cierran a los 3 meses por el desconocimiento de las normas de salubridad” (Rengifo, 2017, sección de Marketing Gastronómico, párr. 3). Una amenaza para los negocios son los exámenes de inspección a los restaurantes, pastelerías y otros comercios relacionados por parte de las municipalidades ya que se realizan de forma aleatoria sin previo aviso, y en caso de no cumplir con alguna normativa civil o de salubridad, adicional de las sanciones económicas, puede generar la clausura temporal del local, en la cual la reputación de la marca se puede ver afectada, o la clausura definitiva, generando una pérdida considerable para los inversionistas.

### 2.1.2 Económico

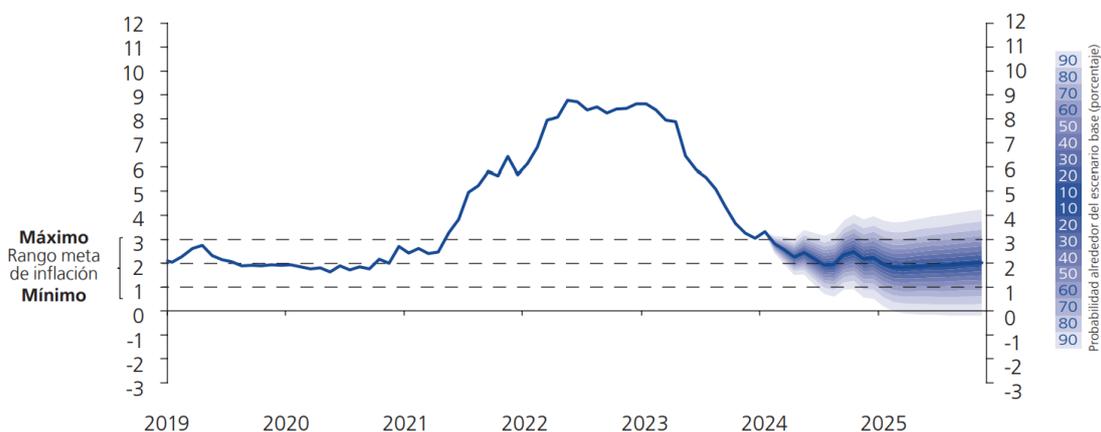
A inicios del 2024, se proyectó que la economía peruana en el 2023 registró su peor caída en los últimos 25 años, sin considerar el año 2020 que fue el año marcado por la pandemia del Covid-19, marcando una recesión en el PBI de 0.5% (Ramos, 2024, sección Perú). A pesar de ello, y la inestabilidad política en el país, de acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), el crecimiento del PBI en el Perú se recuperará este 2024, teniendo una proyección de 2.3%, el cual irá acompañado de una inflación en descenso y una mejor situación financiera (Forbes, 2024, sección Economía y Finanzas). Al tener este entorno más favorable en la economía, los peruanos podrán mejorar su poder adquisitivo, por lo que se genera una oportunidad para nuevas empresas.

En cuanto a la inflación, de acuerdo con el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2024), se proyecta una tasa de 2.2% a fines de este 2024, esto debido a que los fenómenos climatológicos no están teniendo impacto sobre los precios de los alimentos. Al tener estabilidad en los precios de los insumos de los alimentos, representa una oportunidad para tener mayores márgenes operativos.

#### Figura 2.1

##### Proyección de la inflación en el Perú para el 2024 y 2025

(Variación porcentual últimos 12 meses)



Nota. De Reporte de Inflación marzo 2024. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas. (p. 132), por Banco Central de Reserva del Perú, 2024 (<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2024/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2024.pdf>)

### 2.1.3 Social

De acuerdo con el Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego, a pesar de que el café es una de las bebidas calientes preferidas por los peruanos, el consumo per cápita anual en el

Perú asciende a los 950 gramos, el cual, comparado con otros países de la región como por ejemplo Colombia (2.5 kg per cápita), y Brasil (6 kg per cápita), es menor (MIDAGRI, 2023, sección Noticias). Sin embargo, debido al crecimiento del consumo de café en los últimos años, se proyecta que para el 2030, el peruano consumirá 2 kilogramos de café al año, generándose una oportunidad en crecimiento de las ventas del sector (León, 2023, sección Negocios).

En Perú, uno de los eventos más importantes para promover la lectura que se celebra una vez al año es la Feria Internacional del Libro en Lima. En el 2023, la feria contó con más de 430 mil asistentes, teniendo un incremento del 40% respecto a la asistencia del año anterior, y las ventas de libros superaron los 18.5 millones de soles (Agurto, 2023, sección Empresas). Esta feria que promueve la compra de libros y actividades para los amantes de la lectura, incentiva a que los limeños practiquen y tengan más interés en el hábito de la lectura, generándose una oportunidad para el sector.

Debido a la pandemia, una de las tendencias de consumo que se ha visto marcada en los últimos años ha sido la preferencia a productos más saludables. De acuerdo con el estudio “Hábitos y actitudes hacia el consumo saludable” desarrollado por Impronta Research (2022), 8 de cada 10 peruanos optan por alimentos más saludables, especialmente en las personas entre 20 a 45 años (Calderón, 2024, sección Asociados CCL). Un producto como el café tiene una gran variedad de formas de consumirlo, unas más saludables que otras, y adicional, se debe tener en cuenta que es un producto que se debe consumir con moderación, por lo que se sugiere que “los adultos que no tienen problemas de salud específicos y las mujeres no embarazadas, pueden consumirlo moderadamente, de manera que forme parte de un estilo de vida saludable.” (Pérez et al., 2021, p. 499). generándose un riesgo para el sector, ya que se debe tener cuidado con el consumo excesivo.

#### **2.1.4 Tecnológico**

Durante la pandemia, varias actividades rutinarias que se realizaban fuera del hogar se empezaron a ver viables dentro de casa, como tomar un café de especialidad. Actualmente, la tecnología ha permitido que las personas puedan tener cafeteras domésticas con la capacidad de poder preparar cualquier bebida que deseen, que antes sólo podían conseguir en las cafeterías. Adicional a ello, se debe considerar la facilidad

que ahora se tiene con la inteligencia artificial de obtener recetas y las instrucciones a seguir de acuerdo con los requerimientos específicos del usuario, por lo que facilita más la experiencia de tomar café de alta calidad en casa, generándose una amenaza para los locales que ofrecen bebidas de café de calidad.

En Perú, de acuerdo con una encuesta publicada por Statista (2023), el 80% de los peruanos utiliza con frecuencia diaria las redes sociales. Las redes sociales se han convertido en una herramienta importante para las empresas en el Perú, generando una oportunidad para los negocios por su mayor alcance para dar a conocer sus productos y servicios.

### **2.1.5 Ecológico**

El mercado del café peruano ha entrado en conflicto con la ley N°31973, conocida como la ley antiforestal, que modifica la ley N°29763 Ley Forestal y de Fauna Silvestre; ya que la Unión Europea exigirá desde el 2025, que el café, cacao y otros productos relacionados deben ser de procedencia de zonas no deforestadas, adicional, que se cumpla con el requisito de que las tierras de cultivo deben ser legales (Prado, 2024, sección Política). El conflicto se genera ya que las tierras de los agricultores no se encuentran debidamente formalizadas por lo que representa un gran riesgo a más de 500 mil productores de café de perder sus exportaciones a Europa, y según Lorenzo Castillo, presidente de la Junta Nacional del café, dejaría en pobreza a las familias dedicadas al cultivo de este producto (Diario Ahora, 2024, párr. 4), por lo que la oferta de café de especialidad en el mercado peruano se vería afectada, generando incertidumbre y una amenaza para el sector.

### **2.1.6 Legal**

En el año 2020, el Congreso aprobó la Ley Cafetea Perú, el cual fomenta y promueve el consumo interno del café peruano. Adicional, la ley tiene como objetivo establecer el café como una de las bebidas banderas en los eventos oficiales y no oficiales en todas las regiones del país, y a nivel internacional (El Peruano, 2020). Al incentivar a los peruanos a consumir café de alta calidad, se genera una oportunidad de crecimiento tanto para los productores de café como para los locales que ofrecen esta bebida.

Finalmente, este año se aprobó el Decreto Supremo N° 003-2024-MC, conocido como la Ley del Libro, con el objetivo de acortar las brechas en el acceso a la lectura, y uno de los principales beneficios es la exoneración del IGV en la venta de libros, tanto físicos como digitales (Diario Gestión, 2024, sección Perú). Este decreto tiene como objetivo que la lectura sea accesible para todos los peruanos, y también promueve el hábito de la lectura. La ley representa una oportunidad de crecimiento para el sector, para los creadores literarios y para las editoriales.

## **2.2 Análisis de la industria**

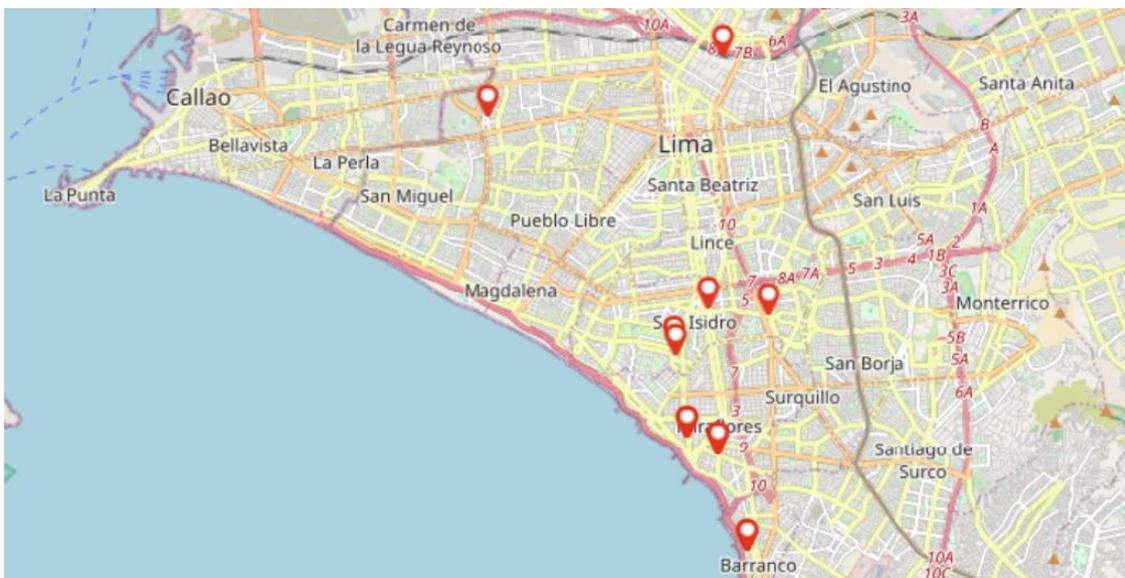
### **2.2.1 Rivalidad entre competidores existentes**

En Perú, el consumo del café se encuentra en crecimiento, es por ello por lo que, en Lima, en los últimos años, se ha visto un boom de “coffee shops” de distintas marcas, que ofrecen café de alta calidad; por otro lado, tenemos a Starbucks, una de las grandes cadenas de cafetería a nivel mundial, que ya cuenta con 117 locales en todo el país hasta el 2024, y desde el 2021, ha tenido un crecimiento anual de locales promedio de 4% en el país de acuerdo con la compañía estadística Knoema (2021). Esta intensa competencia entre cafeterías en la gastronomía nacional ha tenido como consecuencia que tengan que esforzarse más por la diferenciación en la experiencia que ofrecen, aparte de garantizar al cliente un buen café. En Lima, ya se cuentan con algunas cafeterías con temática librería, los cuales son:

- Casatomada Librería Café - Av. Petit Thouars 3506, San Isidro
- Vallejo Librería Café - Av. Camino Real 1119, San Isidro
- Contracultura Librería Café - Av. José Larco 986, Miraflores
- La Rebelde Librería en Barranco - Jr. Batalla De Junin 260, Barranco
- El Virrey - Bolognesi 510, Miraflores 15074
- Café Literario - Casa de la Literatura Peruana en Jirón Ancash 207, Cercado de Lima
- Libooks Café - Av Pablo Carriquiry 702, San Isidro
- Café Sur - Av. Pardo y Aliaga 683, San Isidro
- Alma de Poeta café & libros - Ca. Teniente 1679, Cercado de Lima

**Figura 2.2**

*Mapa de cafeterías librerías en Lima*



La combinación de café y libros marca una diferencia entre las demás cafeterías convencionales de Lima, por lo que se cuenta con pocos rivales directos en el mercado, sin embargo, hay que considerar que en el distrito donde se ubican más cafeterías librerías es en San Isidro, y la más reconocida es El Virrey, librería cafetería ganadora al premio a “La Mejor librería independiente” en los Premios Luces 2021. En conclusión, la rivalidad entre los competidores existentes en el mercado de cafeterías-librerías en Lima es baja, y no representa una amenaza para la cafetería-librería, ya que ninguna cuenta con los cubículos privados para grupos de estudio.

### **2.2.2 Amenaza de nuevos competidores**

El riesgo por el ingreso potencial de nuevos competidores dependen de los siguientes factores: las actuales cafeterías-librerías sólo cuentan con un local, y no conforman una marca que contenga una cadena de locales, por lo que aún ninguna de ellas ha generado economías de escala, ni una marca con fuerte presencia en el mercado de cafeterías librerías; el costo de cambio de una cafetería-librería a otra es nulo para el cliente, por lo que podrían optar por otro local al ver mejores ofertas, eventos o mejor servicio al cliente; no existen barreras legales de ingreso al mercado, las nuevas cafeterías-librerías solo tendrían que cumplir los requisitos normativos solicitados por la municipalidad correspondiente; y el valor agregado de la cafetería librería, el cual son los cubículos

privados para grupos de estudio, es fácil de imitar, por lo que nuevos competidores podrían adoptar este servicio. A pesar de que el requerimiento de capital o inversión inicial es alto, debido a que combina dos modelos de negocios que son la cafetería y la librería, la intensidad de la competencia podría incrementarse ya que, para buscar diferenciarse de otras cafeterías convencionales en Lima, podrían optar por la opción de cafetería-librería, por lo que se concluye que la amenaza de nuevos competidores es alta.

### **2.2.3 Poder de negociación de los proveedores**

La producción de café en el Perú se encuentra conformada por miles de familias de pequeños productores en todo el país. Hasta el 2022, de acuerdo con la Sociedad de Comercio Exterior en el Perú (Comex, 2023), Cajamarca lideraba la producción de café con un volumen de 76,821 toneladas, seguido de San Martín con 69,950 toneladas, y Junín con 65,951 toneladas. Si bien existe una demanda creciente por el café de especialidad por el aumento de cafeterías en el país, el Perú es considerado uno de los principales productores de café a nivel mundial, por su buena calidad y variedad; por lo que, al tener una oferta amplia, y por la alta cantidad de competidores, el poder de negociación de los proveedores es bajo.

Por otro lado, los proveedores de libros en el Perú son las editoriales nacionales y extranjeras. De acuerdo con lo indicado por el Ministerio de Cultura, hasta el 2020, 103 editoriales fueron sus proveedoras, y más del 80% de ellas eran empresas pequeñas (Vadillo, 2022, Sección Central). Si bien se tiene una gran cantidad de editoriales, en el caso de libros, el 36.3% de la población alfabetizada de 18 a 64 años leyó principalmente libros de literatura como novelas, cuentos o poesías (Mincul, 2022); adicional, hubo un crecimiento considerable en las ventas de los libros de bienestar y autoayuda tras los retos de la pandemia para cuidar nuestra salud mental (Gallegos, 2022, Sección Domingo); esta preferencia de los consumidores de libros por ciertos géneros literarios brinda mayor poder a las editoriales, especialmente a aquellas que cuentan con los libros más vendidos y populares, brindándoles a las editoriales un mayor poder negociación, por lo que representa una amenaza para las librerías.

#### **2.2.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos**

Para el riesgo de productos o servicios sustitutos para la cafetería-librería, debemos considerar: los servicios de cafeterías y librerías que se ofrecen por separado, especialmente las cafeterías que ofrecen otro tipo de experiencias como Starbucks, una de las marcas más conocidas a nivel mundial; cafeterías enfocadas a ofrecer productos de otros países; cafeterías con otras temáticas como por ejemplo artístico, musicales, con juegos de mesa, y para mascotas, cafeterías que ofrecen productos saludables; entre otros. Los ambientes co-working como WeWork, el cual consisten en alquilar espacios de trabajo compartidos, y que los grupos de estudio o trabajo podrían considerar como una opción para reunirse, otra opción para ellos podría ser reunirse, o leer en casa, el cual les resultaría conveniente por el bajo costo que ello representa. Por último, tenemos como producto sustituto a las cafeteras domésticas, que se han popularizado tras la pandemia, y permite a las personas poder prepararse cafés de alta calidad con facilidad. Por la variedad de opciones que se tiene como productos o servicios sustitutos, podemos concluir que la amenaza es alta para la cafetería librería.

#### **2.2.5 Poder de negociación de los compradores**

La lealtad del cliente se podría ver afectada por el bajo costo de cambio que hay por cambiar de una cafetería-librería a otra, sin embargo, para la cafetería-librería, si habría un costo de cambio significativo ya que el valor agregado, que son los cubículos privados para grupos, no se encuentran en ninguna de las otras cafeterías-librerías ya existentes. A pesar de ello, existen varias opciones de productos o servicios sustitutos para los clientes, por lo que fácilmente podrían optar por estos servicios disponibles en el mercado de acuerdo con su conveniencia. En conclusión, los clientes cuentan con un alto poder de negociación, por lo que es importante que se establezca una marca con la cual ellos puedan fidelizarse.

Luego de analizar las oportunidades y amenazas en el macroentorno y microentorno para la cafetería librería, se procede a realizar la matriz de evaluación de factores externos (EFE):

**Tabla 2.1***Matriz de factores externos*

<b>Factores Claves Externos</b>	<b>Peso</b>	<b>Nota</b>	<b>Puntaje Ponderado</b>
<b>AMENAZAS</b>			
Inestabilidad política	4%	3	0.12
Inspecciones municipales aleatorias	4%	4	0.16
Promulgación de Ley Antiforestal	6%	2	0.12
Barreras de ingreso bajas	10%	2	0.2
Muchos productos y/o servicios sustitutos	11%	3	0.33
Mayor poder de negociación de las editoriales	9%	2	0.18
Preferencia en alimentación saludable	5%	3	0.15
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Proyección económica	5%	4	0.2
Variedad de proveedores de café	9%	3	0.27
Pocos competidores directos	12%	4	0.48
Aumento del consumo de café per cápita	7%	4	0.28
Mayor interés en la lectura y compra de libros	7%	4	0.28
Uso frecuente de redes sociales	5%	3	0.15
Ley del Libro	6%	3	0.18
	<b>100%</b>		<b>3.1</b>

De acuerdo con lo observado en la matriz EFE, podemos notar que la cafetería-librería obtiene un puntaje ponderado mayor a 2.5, lo que indica a que su respuesta frente a mitigar amenazas y aprovechar las oportunidades del entorno es óptima.

### **2.3 Análisis del entorno interno**

A continuación, se procede a detallar la cadena de valor de la cafetería librería, ya que, permite comprender cómo una organización crea valor y construye su ventaja competitiva de forma integral con sus diferentes actividades; para ello, vamos a dividirlo entre dos grupos: actividades primarias y actividades de soporte.

#### **2.3.1 Actividades Primarias**

- **Logística interna:** se empieza con la recepción de las materias primas, por un lado, la recepción de los insumos de café y de las otras bebidas y alimentos que se ofrecerán en la cafetería; es importante que en la recepción se verifique el estado de los insumos ya que, al ser alimentos, se debe asegurar de que se

cumplan con los estándares de calidad correspondientes; por otro lado, en el caso de los libros, se realizará la recepción correspondiente, realizando la validación del cumplimiento de los requerimientos del pedido, como cantidad y los títulos de los libros solicitados. Es importante que en esta parte del proceso se realice el registro del inventario de los insumos de cafetería y libros.

- Operaciones: Continúa con la elaboración de las bebidas y alimentos. Dentro de la carta de la cafetería-librería, además del café de especialidad, se ofrecerá productos saludables y otras alternativas menos saludables en la cual presenten variedad de opciones de alimentos ligeros entre los postres, sándwiches y bebidas. Adicional, se realizará la organización de los libros en la librería, y se prepararán los espacios de lectura y cubículos privados, para que los clientes encuentren los ambientes atractivos, ordenados y limpios.
- Logística externa: Se procede con la entrega del producto solicitado de cafetería al cliente, ya sea para llevar o para consumir dentro del local, cumpliendo con los estándares de calidad y salubridad, adicional de garantizar un buen sabor. Por el consumo realizado, el cliente podrá disfrutar de un préstamo gratuito de los libros que se encuentren en la librería dentro del local, y también, los grupos de estudio que cumplan con el consumo mínimo podrán disfrutar de los cubículos privados. Por otro lado, para la venta de los libros, se usará tanto canal físico que será el mismo local, y canal digital, por lo que la distribución se realizará por medio de reparto a domicilio, que se realizará mediante un motorizado propio.
- Marketing y Ventas: Para la difusión de las promociones y beneficios de la cafetería librería, se utilizarán las redes sociales para mantener interacciones con los clientes y posibles nuevos clientes. Además, para una mayor difusión, se establecerán alianzas con influencers para generar interés en clientes potenciales. Otro punto importante, es que se contará con personal dentro del local que podrá brindar asesoría personalizada a los clientes sobre los libros, realizando recomendaciones en base a las características que busca el cliente. Adicional, se realizarán eventos literarios dentro del local, como firmas de autógrafos o clubes de lectura.
- Servicios postventa: Para finalizar, al cliente se le brindará la opción de notificaciones por correo sobre novedades de la cafetería librería, como promociones, llegada de nuevos libros, eventos que se vayan a realizar, para

que se mantenga al tanto, y pueda repetir su visita. Adicional, se estarán realizando encuestas online para garantizar la satisfacción de los clientes, para motivarlos a llenar las encuestas, se estarán brindando incentivos como descuentos, o un café gratis.

### **2.3.2 Actividades de soporte**

- **Infraestructura de la empresa:** El área administrativa de la cafetería librería estará a cargo de la planeación estratégica, de elaborar, ejecutar y liderar las estrategias y planes de acción para el logro de los objetivos planteados; por otro lado, también estarán a cargo de la gestión financiera y contable, como el flujo de caja, estados de situación financiera y estados de resultados, control de presupuestos, y también tendrán la responsabilidad de cumplir con las obligaciones tributarias correspondientes.
- **Desarrollo tecnológico:** Por un lado, para el canal digital de ventas de libros, se contará con una página web, en la cual los clientes podrán buscar y comprar los libros que deseen, y podrán conocer las novedades de la cafetería-librería, además, tendrán la opción de poder colocar reseñas de los libros leídos, y colocar en el buzón de sugerencias títulos de libros que no se encuentren, que se podría tener en cuenta en caso de demanda de ciertos libros que no se tenga en inventario. Adicional, se estará pendiente de actualizaciones sobre nuevas tendencias de marketing digital para atraer a nuevos clientes. Por otro lado, se estará implementando tecnologías que faciliten procesos como gestión de inventarios, carta digital mediante QR, y procesos dentro de la gestión de recursos humanos y gestión financiera.
- **Gestión de Recursos Humanos:** El área administrativa contará con personal a cargo de la gestión de recursos humanos. Este personal se encontrará calificado para el reclutamiento y selección de nuevos colaboradores, los cuales además de cumplir el perfil del puesto requerido, contarán con los valores de la empresa; los nuevos colaboradores deberán recibir una capacitación sobre la empresa y sus funciones específicas; y, por último, estarán a cargo de la gestión de compensaciones, beneficios y contratos laborales.
- **Adquisición de recursos:** El personal encargado de las compras tendrá la responsabilidad de identificar a los proveedores de los granos de café de alta

calidad, para la elaboración de las bebidas de especialidad. Por otro lado, se establecerán proveedores para los demás insumos de cafetería, y se tendrá en cuenta el planeamiento correspondiente para evitar rotura de stock. Adicional, se realizarán las negociaciones con las editoriales correspondientes para la compra de los libros más populares y de varios géneros literarios, y para las compras se tendrá en cuenta el inventario, el cual deberá estar debidamente registrado y actualizado.



**Figura 2.3**

*Cadena de valor para la nueva cafetería librería*



Después de desarrollar la cadena de valor de la cafetería-librería, se procede a realizar la matriz de factores internos con las diferentes fortalezas y debilidades que tendría la cafetería- librería como nueva empresa:

**Tabla 2.2**

*Matriz de Factores Internos*

<b>Factores Claves Internos</b>	<b>Peso</b>	<b>Nota</b>	<b>Puntaje Ponderado</b>
<b>DEBILIDADES</b>			
Poca presencia en redes sociales	8%	2	0.16
Baja oferta de personal con experiencia en el sector	8%	2	0.16
Mayor número de capacitaciones	5%	4	0.2
Pocos contactos con influencers claves	6%	2	0.12
Empresa nueva en el mercado	4%	4	0.16
Falta de contactos para eventos literarios	5%	2	0.1
Baja visibilidad de la página web en línea	6%	2	0.12
<b>FORTALEZAS</b>			
Café peruano de alta calidad	7%	3	0.21
Librería con variedad de géneros literarios y libros best seller	7%	3	0.21
Ambiente cómodo con diseño atractivo y con cubículos privados para grupos	10%	4	0.4
Asesoría personalizada sobre literatura	6%	3	0.18
Ubicación estratégica del local	12%	4	0.48
Promociones para incentivar el consumo	8%	4	0.32
Carta de cafetería con opciones saludables y no saludables	8%	3	0.24
	<b>100%</b>		<b>3.06</b>

Podemos verificar que la cafetería- librería ha obtenido un puntaje ponderado mayor a 2.5, lo que indica que se están aprovechando las fortalezas y minimizando las debilidades de forma eficiente, esto respaldado por el valor agregado del local que son los cubículos privados.

## 2.4 Análisis FODA

Luego de realizar el análisis externo e interno para la cafetería-librería, para la formulación de las estrategias, se procede a desarrollar la matriz FODA, la cual es una importante herramienta de conciliación que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: las estrategias FO (fortalezas-oportunidades), las estrategias DO (debilidades-oportunidades), las estrategias FA (fortalezas-amenazas) y las estrategias DA (debilidades-amenazas). Esta matriz resumirá las amenazas, oportunidades,

fortalezas y debilidades identificadas que influyen en la posición competitiva de la empresa.

A continuación, se realizará un análisis de las estrategias a aplicar en cada cuadrante del FODA:

- Estrategias Ofensivas: Fortalezas-Oportunidades (FO)
  - F6O4: Brindar al cliente promociones que incentiven el consumo de café y otros productos de la cafetería, como, por ejemplo: el uso gratuito de cubículos privados para grupos en base a un consumo mínimo; y el préstamo de libros dentro del local por la compra de cualquier producto de la cafetería.
  - F5O3: Establecer la nueva cafetería-librería en distritos o zonas que no cuenten con competencia directa cerca, como San Borja, en Lima, el cual es una ubicación atractiva cercana a universidades y torres empresariales.
- Estrategias Defensivas: Fortalezas-Amenazas (FA)
  - F7A7: Elaborar bebidas saludables con café de alta calidad, para tener una carta variada y atractiva para los clientes con tendencia a consumir productos más saludables.
  - F3A5: Ofrecer un ambiente acogedor y atractivo en la cafetería librería, con muebles cómodos y con las facilidades para brindar una buena experiencia al cliente, como acceso a tomacorrientes, buena iluminación, acceso gratuito a internet, y poca contaminación auditiva.
- Estrategias Adaptativas: Debilidades-Oportunidades (DO)
  - D5O6: Invertir en publicidad en redes sociales clave como Facebook, Instagram, y TikTok para dar a conocer sobre la cafetería-librería a potenciales clientes, sus ambientes y sus beneficios.
  - D3O5: Realizar capacitaciones constantes al personal de atención al cliente, para que puedan contar con información actualizada y brindar una asesoría personalizada sobre los libros que se venden en la cafetería librería.
- Estrategias de Supervivencia: Debilidades-Amenazas (DA)
  - D1A2: Garantizar el cumplimiento de las normativas civiles y de salubridad, con el fin de evitar sanciones económicas, y que también afecten la reputación de la empresa.

- D6A6: Establecer alianzas estratégicas con las editoriales, especialmente las que cuentan con Best Sellers en Perú, para poder realizar eventos literarios en la cafetería-librería de autores reconocidos, con el objetivo de atraer un mayor público.



**Tabla 2.3**

*FODA Cruzado para la nueva cafetería librería*

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Café peruano de alta calidad</li> <li>2. Librería con variedad de géneros literarios y libros best seller</li> <li>3. Ambiente cómodo con diseño atractivo y con cubículos privados para grupos</li> <li>4. Asesoría personalizada sobre literatura</li> <li>5. Ubicación estratégica del local</li> <li>6. Promociones para incentivar el consumo</li> <li>7. Carta de cafetería con opciones saludables y no saludables</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Poca presencia en redes sociales</li> <li>2. Baja oferta de personal con experiencia en el sector</li> <li>3. Mayor número de capacitaciones</li> <li>4. Pocos contactos con influencers claves</li> <li>5. Empresa nueva en el mercado</li> <li>6. Falta de contactos para eventos literarios</li> <li>7. Baja visibilidad de la página web en línea</li> </ol>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proyección económica</li> <li>2. Variedad de proveedores de café</li> <li>3. Pocos competidores directos</li> <li>4. Aumento del consumo de café per cápita</li> <li>5. Mayor interés en la lectura y compra de libros</li> <li>6. Uso frecuente de redes sociales</li> <li>7. Ley del Libro</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>F6O4: Brindar al cliente promociones que incentiven el consumo de café y otros productos de la cafetería</b></p> <p style="text-align: center;"><b>F5O3: Establecer la nueva cafetería-librería en distritos o zonas que no cuenten con competencia directa cerca</b></p> <p style="text-align: center;"><b>D5O6: Invertir en publicidad en redes sociales clave</b></p> <p style="text-align: center;"><b>D3O5: Realizar capacitaciones constantes al personal de atención al cliente</b></p>
<b>AMENAZAS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inestabilidad política</li> <li>2. Inspecciones municipales aleatorias</li> <li>3. Promulgación de Ley Antiforestal</li> <li>4. Barreras de ingreso bajas</li> <li>5. Muchos productos y/o servicios sustitutos</li> <li>6. Mayor poder de negociación de las editoriales</li> <li>7. Preferencia en alimentación saludable</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>D1A2: Garantizar el cumplimiento de las normativas civiles y de salubridad</b></p> <p style="text-align: center;"><b>D6A6: Establecer alianzas estratégicas con las editoriales</b></p>

## **2.5 Base Estratégica del Plan de Negocios**

Dentro de la base estratégica para la cafetería librería, se debe desarrollar la misión, la cual identifica lo que ofrece el negocio; la visión, que representa lo que quiere llegar a ser la empresa; y la ventaja competitiva que es “cuando una empresa hace algo que las empresas rivales no hacen, o tiene algo que sus rivales desean” (David, 2008, p. 9); estos tres elementos conforman los lineamientos para los objetivos estratégicos que busca lograr la empresa.

### **2.5.1 Visión**

Aspiramos a ser el espacio preferido de los limeños para disfrutar de la combinación de un delicioso café de especialidad con una buena literatura selecta.

### **2.5.2 Misión**

Brindar una experiencia única en un ambiente acogedor en el cual podrán adentrarse en el mundo de la lectura, acompañados de un café de alta calidad.

### **2.5.3 Ventaja Competitiva**

La cafetería-librería busca diferenciarse de las demás cafeterías convencionales ofreciendo al cliente la opción de poder disfrutar su café de alta calidad en un ambiente donde pueda disfrutar su lectura, estudiar o trabajar de forma cómoda y agradable. Adicional, a diferencia de las cafeterías-librerías actuales en Lima, ofrece como valor agregado el préstamo gratuito de libros por consumo dentro del local, y el uso de cubículos privados para grupos de personas en base a un consumo mínimo. La ventaja competitiva por aplicar será de diferenciación, la cual será desarrollada con la ayuda de los siguientes factores:

- **Eficiencia Superior:** La cafetería-librería realizará capacitaciones para el personal encargado de las bebidas y alimentos, con el objetivo de realizar las preparaciones en el tiempo eficiente, y con la cantidad de los insumos correctos ya que “tanto más eficiente sea una compañía, cuanto menos serán los insumos que requiera para producir una cantidad determinada de productos” (Hill y

Jones, 2021, p. 119); por lo que las capacitaciones generarán por un lado, una mayor satisfacción del cliente por entregas de alimentos y bebidas en tiempo óptimo, y por otro lado, un mayor margen bruto al minimizar desperdicios. Adicional, se realizará una gestión de inventario tanto para los insumos de cafetería como para los libros, para evitar excesos y roturas de stock, con el objetivo de minimizar costos de almacenaje y pérdida de insumos por excederse la fecha de vencimiento.

- **Calidad Superior:** Según Hill y Jones (2021), cuando los clientes perciben que un producto les brinda mayor utilidad en comparación a la competencia, se considera que el producto ofrece una calidad superior, por lo que la cafetería-librería ofrecerá por un lado, en calidad en sentido de excelencia, brindará a sus clientes un espacio con muebles cómodos, música agradable, atención personalizada y amable, con las facilidades para poder trabajar, estudiar o leer como iluminación adecuada, con acceso a Wi-Fi de forma gratuita y enchufes para poder realizar la carga de dispositivos electrónicos; por otro lado, en calidad en sentido de confiabilidad, se brindará café y alimentos de alta calidad, y con buenos sabores; adicional, que para salvaguardar la salud de los clientes, se realizará una limpieza minuciosa de forma constante en las áreas de cocina, servicios higiénicos, y en las áreas de consumo y lectura.
- **Innovación superior:** La cafetería-librería, al igual que la competencia, ofrece espacios para que los clientes puedan trabajar, estudiar o realizar su lectura, sin embargo, como valor agregado para diferenciarse de la competencia, dentro de su local, ofrece a sus clientes la opción de los cubículos privados. Este beneficio, consiste en que un grupo máximo de 6 personas que realicen un consumo mínimo, puedan utilizar un cubículo privado, en la cual podrán contar con privacidad para poder crear ideas o realizar trabajos, y se les dispondrán de elementos como pizarras para una mejor experiencia. Esta diferencia generaría que los clientes, especialmente grupos de trabajo o estudio que busquen un lugar para reunirse, opten por la cafetería-librería.
- **Mayor respuesta al cliente:** Para poder satisfacer las necesidades de los clientes en el tiempo, la cafetería-librería realizará encuestas de forma periódica, para consultar, por un lado, si se encuentra satisfecho con la oferta de libros, y qué libros o géneros le gustaría que se vendiera en el local; y por otro lado, para consultar por la satisfacción de las bebidas y alimentos consumidos, y qué

nuevas opciones le gustaría disponer en la carta. A los clientes se les estará notificando por correo las novedades de la cafetería-librería, como la llegada de nuevos libros, o los eventos que se realicen. Adicional a los correos, los medios de contacto que podrán tener los clientes con la cafetería-librería, serán redes sociales como Instagram, TikTok, o Facebook, y servicios de mensajería instantánea como WhatsApp para poder brindar respuestas a las consultas realizadas en el menor tiempo posible.

#### **2.5.4 Objetivos estratégicos**

- Lograr posicionar la cafetería-librería dentro del top 3 del mercado al finalizar el quinto año de operaciones.
- Retener el talento en puestos claves dentro de las actividades primarias y de soporte en los primeros cinco años de operaciones.
- Aprobar satisfactoriamente el 100% de las inspecciones sanitarias realizadas por la municipalidad en los primeros tres años de operaciones.
- Recuperar la inversión inicial dentro de los primeros tres años de operaciones.

## CAPITULO III: INVESTIGACIÓN DE MERCADO

### 3.1 Población objetivo

Para la cafetería librería que se va a ubicar en el distrito de San Borja, las variables de segmentación a considerar son las siguientes:

- Hombres y mujeres
- Que vivan en Lima Metropolitana
- De los NSE A, B y C
- De 18 años a más
- Que residan en las zonas aledañas a San Borja como Zona 4 (Cercado, Rímac, Breña, La Victoria); Zona 5 (Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino); Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel); Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina); y Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores).

Debido a que se está considerando a personas de Lima Metropolitana con mayor poder adquisitivo, se está incluyendo los distritos que también conforman considerablemente estos niveles socioeconómicos. Adicional, se está considerando a personas que cumplan con la mayoría de edad ya que cuentan con mayor solvencia económica y libertad para la adquisición de bienes y servicios.

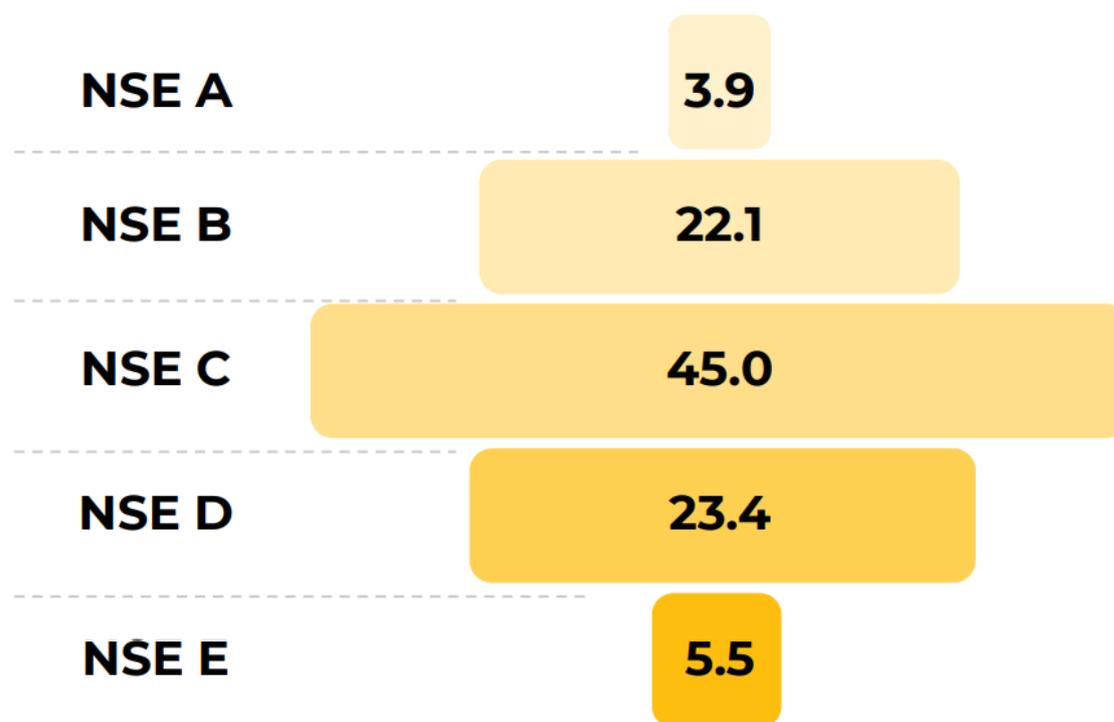
Una vez definidas las variables de segmentación, se procede a realizar el cálculo de la población objetivo:

De acuerdo con lo indicado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2024) a inicios de este año 2024, Lima Metropolitana cuenta actualmente con una población conformada por 10 millones 292 mil 408 habitantes, los cuales representan hasta un 30.2% de la población total en el Perú.

De acuerdo con el informe de Niveles Socioeconómicos, publicado por la Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados (APEIM, 2020), la distribución de personas por niveles socioeconómicos en Lima Metropolitana es la siguiente:

**Figura 3.1**

*Distribución de Personas según NSE en Lima Metropolitana (%)*



*Nota.* De *Niveles Socioeconómicos 2020* (p. 29), por APEIM, 2020 (<https://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2022/08/APEIM-NSE-2020.pdf>)

Con los porcentajes brindados, y considerando lo indicado por INEI de la población actual en Lima Metropolitana (10'292,408 habitantes), se procede a calcular lo siguiente:

**Tabla 3.1**

*Cálculo de distribución de personas por NSE*

NSE	Habitantes
NSE A	401,404
NSE B	2'274,622
NSE C	4'631,534
<b>Total</b>	<b>7'307,610</b>

La distribución de personas por edades y por niveles socioeconómicos en Lima Metropolitana es la siguiente:

**Figura 3.2***Perfil personas según Lima Metropolitana (%)*

		TOTAL	NSE A	NSE B	NSE C
<b>Sexo</b>	Hombre	48.3%	44.5%	48.7%	48.8%
	Mujer	51.7%	55.5%	51.3%	51.2%
<b>¿Qué edad tiene en años cumplidos? agrupados</b>	<= 12	18.4%	15.9%	13.8%	18.5%
	13 - 17	7.9%	6.3%	7.0%	7.9%
	18 - 25	13.4%	11.1%	13.1%	13.5%
	26 - 30	7.3%	6.6%	7.0%	7.6%
	31 - 35	6.8%	5.1%	7.0%	6.6%
	36 - 45	13.1%	13.1%	13.2%	13.3%
	46 - 55	12.0%	15.1%	13.9%	12.4%
56+	21.0%	26.7%	25.0%	20.3%	

Nota. De Niveles Socioeconómicos 2020 (p. 51), por APEIM, 2020 (<https://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2022/08/APEIM-NSE-2020.pdf>)

Con los porcentajes brindados y considerando lo anteriormente calculado, se obtiene los siguientes resultados:

**Tabla 3.2***Cálculo de distribución de personas según edad*

Edad	NSE A	NSE B	NSE C	Habitantes
18-25	44,556	297,976	625,264	967,795
26-30	26,493	159,224	352,000	537,717
31-35	20,472	159,224	305,685	485,380
36-45	52,584	300,250	616,001	968,835
46-55	60,612	316,172	574,316	951,101
56 +	107,175	568,656	940,211	1,616,042
<b>Total</b>	<b>311,891</b>	<b>1'801,501</b>	<b>3'413,477</b>	<b>5'526,869</b>

La distribución de personas de forma vertical por niveles socioeconómicos y zonas en Lima Metropolitana es la siguiente:

**Figura 3.3***Distribución de zonas APEIM por NSE en Lima Metropolitana (%)*

Zona	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
Total	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Zona 1 (Puente Piedra, Comas, Carabayllo)	1.3%	6.9%	10.4%	14.2%	16.0%
Zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras)	1.6%	11.3%	9.3%	9.5%	6.1%
Zona 3 (San Juan de Lurigancho)	0.9%	7.0%	12.2%	11.4%	14.6%
Zona 4 (Cercado, Rímac, Breña, La Victoria)	6.1%	17.1%	14.3%	12.1%	12.5%
Zona 5 (Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino)	1.8%	8.7%	12.2%	16.5%	13.9%
Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)	23.0%	11.0%	3.5%	0.9%	0.5%
Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)	53.2%	12.9%	2.1%	1.6%	0.4%
Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores)	7.4%	8.0%	10.1%	8.0%	7.0%
Zona 9 (Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamac)	1.7%	7.4%	13.6%	13.3%	14.8%
Zona 10 (Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla, Mi)	2.1%	9.1%	10.8%	10.9%	10.5%
Otros	0.9%	0.5%	1.6%	1.6%	3.9%
Muestra	711	3918	6641	3197	692
Error	3.7%	1.6%	1.2%	1.7%	3.7%

Nota. De *Niveles Socioeconómicos 2020* (p. 33), por APEIM, 2020 (<https://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2022/08/APEIM-NSE-2020.pdf>)

Con los porcentajes brindados y considerando lo anteriormente calculado, finalmente, se puede calcular la población objetivo para la cafetería librería:

**Tabla 3.3***Cálculo de distribución según Zona APEIM*

Zona	NSE A	NSE B	NSE C	Habitantes
Zona 4	19,025	308,057	488,127	815,209
Zona 5	5,614	156,731	416,444	578,789
Zona 6	71,735	198,165	119,472	389,372
Zona 7	165,926	232,394	71,683	470,003
Zona 8	23,080	144,120	344,761	511,961
<b>Total</b>	<b>285,380</b>	<b>1'039,466</b>	<b>1'440,487</b>	<b>2'765,333</b>

En conclusión, la población objetivo para la cafetería librería en San Borja es de 2 millones 765 mil 333 habitantes de Lima Metropolitana.

## **3.2 Parámetros de la investigación**

### **3.2.1 Objetivo general**

Determinar la viabilidad de una nueva cafetería librería en el distrito de San Borja, Lima, Perú.

### **3.2.2 Objetivos específicos**

- Medir la intención de compra del producto y/o servicio.
- Conocer las preferencias de los potenciales consumidores.
- Determinar los precios que los clientes están dispuestos a pagar por el servicio/producto ofrecido.

### **3.2.3 Alcance**

La investigación será de tipo descriptiva, esto debido a que, al tratarse de un nuevo negocio, se busca describir las características de los potenciales consumidores, y poder conocer las percepciones que tienen sobre los servicios y productos ofrecidos.

### **3.2.4 Enfoque**

La investigación se realizará de forma cuantitativa, ya que se busca cuantificar los datos, y adicional, poder realizar la proyección de la demanda mediante el análisis estadístico correspondiente.

### **3.2.5 Diseño**

La investigación se ejecutará a través del método de encuestas, se les consultará a los encuestados datos demográficos (para poder identificar los que pertenecen a la población objetivo), hábitos de consumo actuales en cafeterías y librerías; y finalmente los encuestados realizarán la evaluación de la propuesta del producto o servicio ofrecido por la nueva cafetería librería.

### 3.2.6 Muestra

Para el cálculo del tamaño de la muestra (n), se utilizará la siguiente fórmula:

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

En la cual, se consideran los siguientes valores:

- N: El tamaño de la población objetivo anteriormente calculado, considerando las variables de segmentación correspondientes para la cafetería librería ubicada en el distrito de San Borja, en Lima (2'765,333 habitantes).
- Z: Parámetro estadístico que depende del nivel de confianza. Se ha establecido utilizar un nivel de confianza de 95%, ya que, según Sampieri (2018), es uno de los niveles de confianza más comunes que se utiliza para las investigaciones; por lo que, a un nivel de confianza de 95%, se obtiene que el valor de Z es igual a 1.96.
- e: Representa el margen de error máximo permitido para la investigación. Según la consultora especializada en investigación de mercados para empresas internacionales Appinio “un margen de error aceptable utilizado por la mayoría de los investigadores de estudios suele situarse entre el 4% y el 8% con un nivel de confianza del 95%” (2023, sección de Investigación de Mercados, párr. 18), por lo que, para la presente investigación, se está considerando un margen de error de 7.5%.
- p: corresponde a la probabilidad de que ocurra el evento o de éxito (50%)
- q: corresponde a la probabilidad de que no ocurra el evento estudiado (50%)

**Tabla 3.4**

*Cálculo de la muestra*

Variables	Valor
Población Objetivo (N)	2,765,333
Nivel de confianza 95% (Z)	1.96
Margen de error	7.5%
Probabilidad de éxito (p)	50%
Probabilidad de fracaso (q)	50%
<b>Tamaño de muestra (n)</b>	<b>171</b>

Finalmente, con los valores anteriormente mencionados, se obtiene un tamaño de muestra de 171 personas a encuestar.

### 3.3 Etapas de la investigación

La investigación de mercado de tipo descriptiva y con enfoque cuantitativo para la cafetería librería se realizó a través de la recolección de información de fuentes primarias, y el instrumento utilizado fue a través de encuestas. Estas encuestas, para proteger la información de los encuestados, se realizaron de manera anónima, y de forma virtual, a través de la plataforma Google Forms. La técnica de muestreo utilizada para la realización de las encuestas fue de muestro no probabilístico por bola de nieve, ya que “las principales ventajas del muestreo en bola de nieve es que aumenta de manera sustancial la probabilidad de localizar la característica deseada en la población. También resulta en variación muestral y costos relativamente bajos” (Malhotra, 2021, p. 340).

La encuesta fue realizada por un total de 235 personas. Sin embargo, sólo el 75% del total de personas se encuentra dentro de la población objetivo, por lo que el número de encuestas válidas realizadas es de 176 personas, el cual cumple con el tamaño de la muestra anteriormente calculado (171 personas).

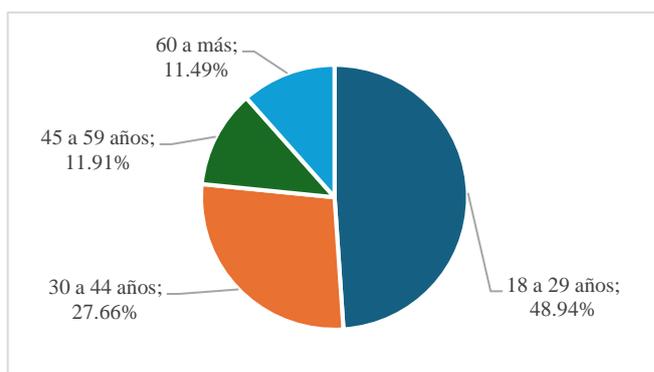
A continuación, se procede a realizar la presentación de los resultados obtenidos en las encuestas realizadas.

#### 3.3.1 Datos generales

En esta sección, se consultó a los encuestados datos demográficos como edad, sexo, zona de residencia según APEIM, y ocupación; esta información es relevante ya que filtra a los encuestados que no se encuentran dentro de la población objetivo. En esta sección, se obtuvieron un total de 235 respuestas.

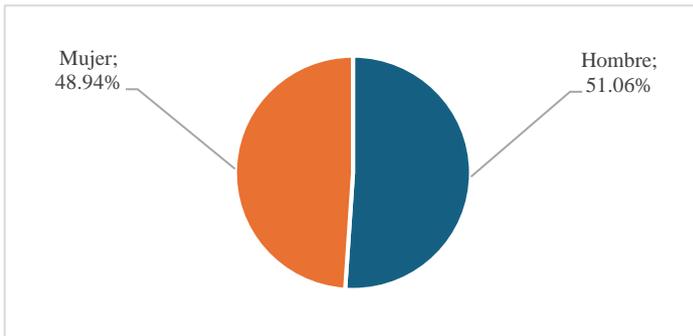
**Figura 3.4**

*Pregunta 1: Edad*



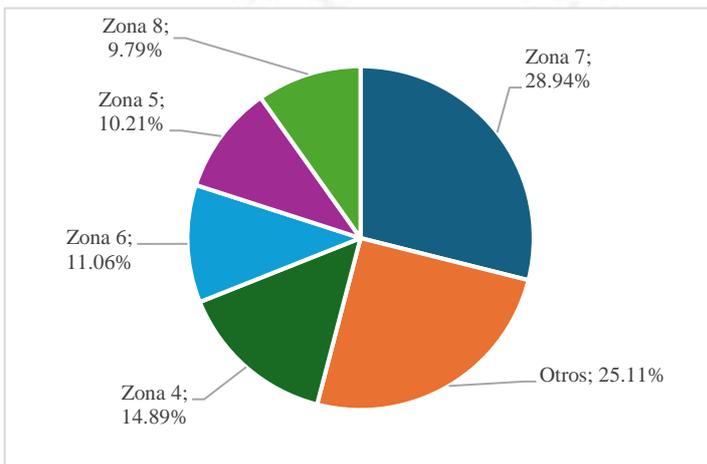
**Figura 3.5**

*Pregunta 2: Sexo*



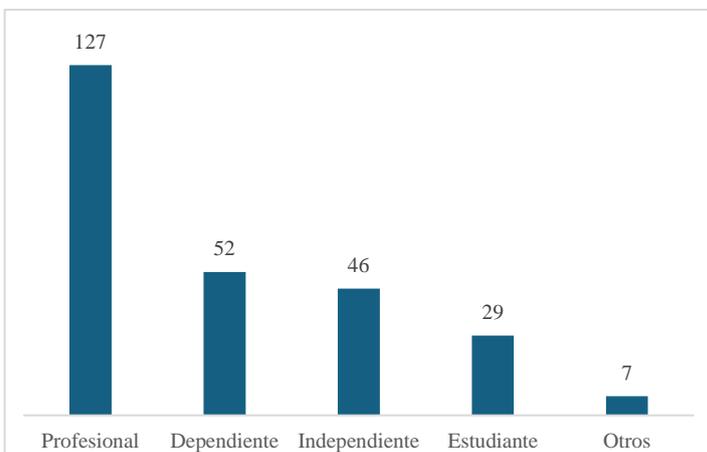
**Figura 3.6**

*Pregunta 3: ¿En qué zona reside?*



**Figura 3.7**

*Pregunta 4: Ocupación (pregunta de opción múltiple)*

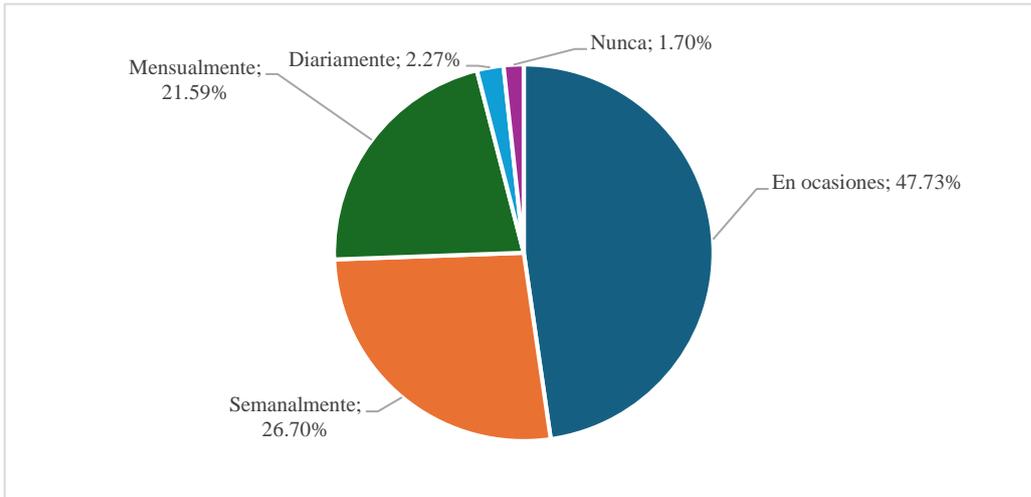


### 3.3.2 Hábitos de consumo

En esta sección, se consulta a los encuestados sus hábitos de consumo y preferencias en cafeterías y librerías. Para esta sección, solo responden los encuestados dentro de la población objetivo, los cuales cumplen con la mayoría de edad (18 años en adelante), y residen en las zonas 4, 5, 6, 7 y 8; por lo que se tiene un total de 176 respuestas.

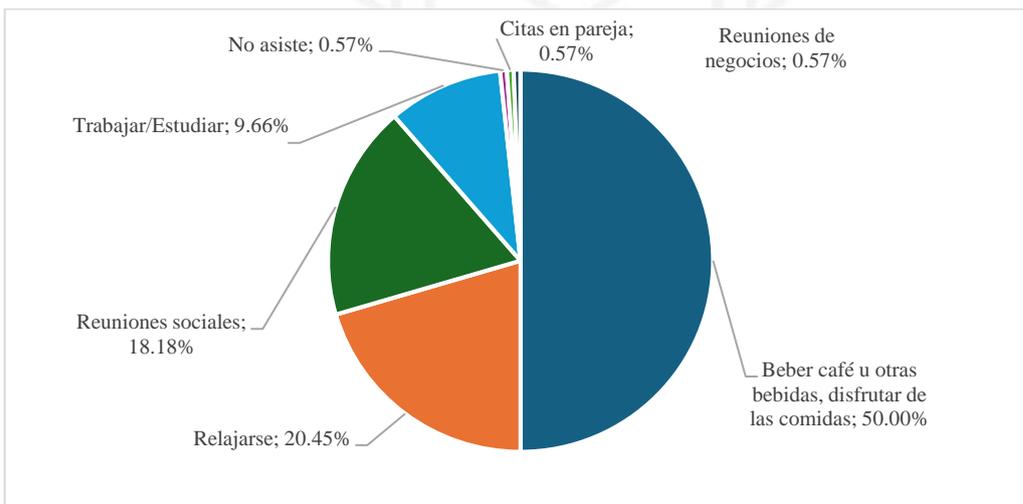
**Figura 3.8**

*Pregunta 5: ¿Con qué frecuencia visitas cafeterías?*



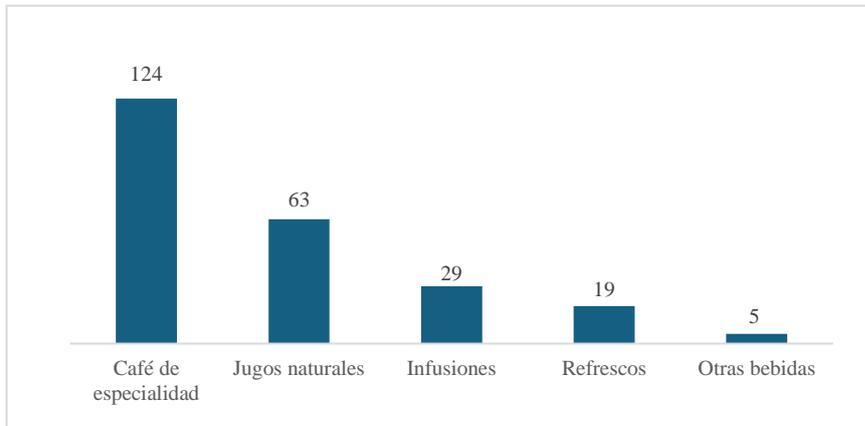
**Figura 3.9**

*Pregunta 6: ¿Cuál es el principal motivo de sus visitas a cafeterías?*



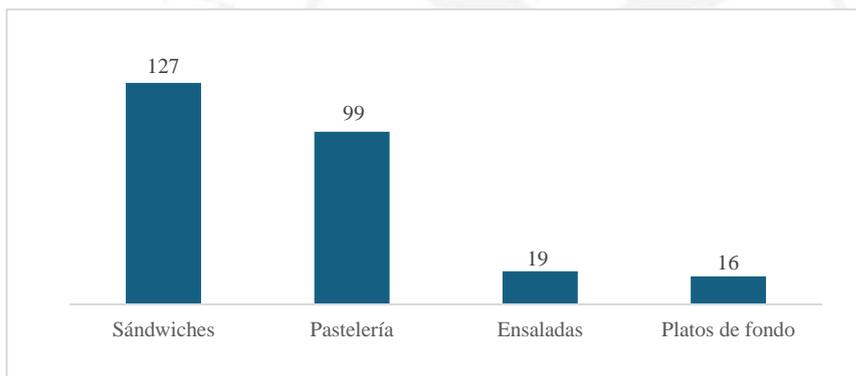
**Figura 3.10**

*Pregunta 7: ¿Qué tipos de bebidas prefieres consumir en una cafetería? (pregunta de opción múltiple)*



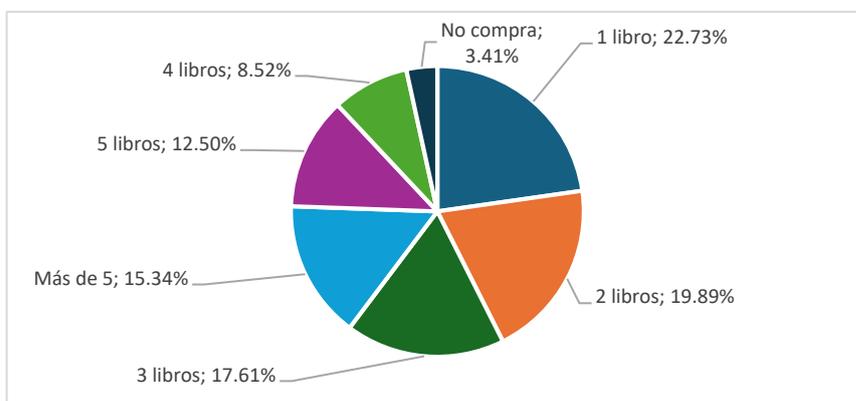
**Figura 3.11**

*Pregunta 8: ¿Qué tipos de alimentos o platos prefieres consumir en una cafetería? (pregunta de opción múltiple)*



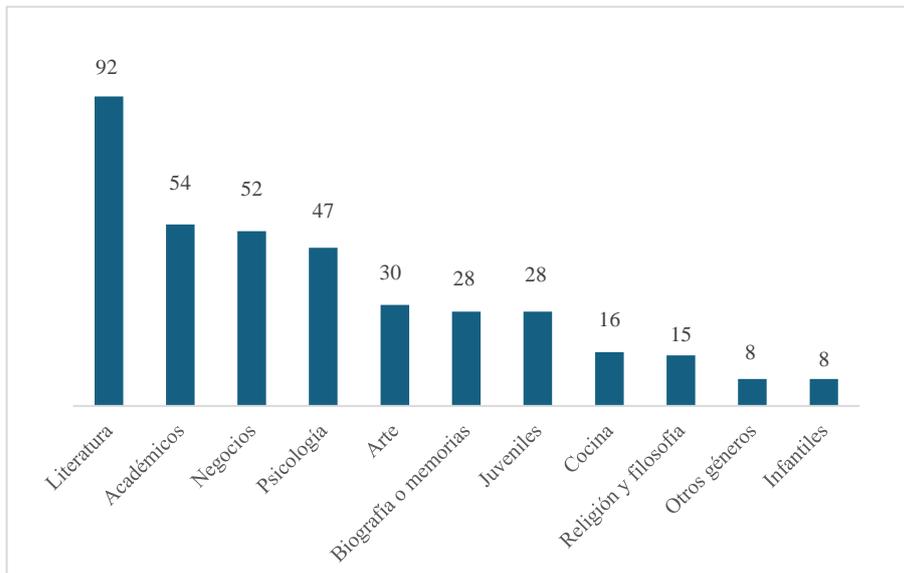
**Figura 3.12**

*Pregunta 9: ¿Cuántos libros compras al año?*



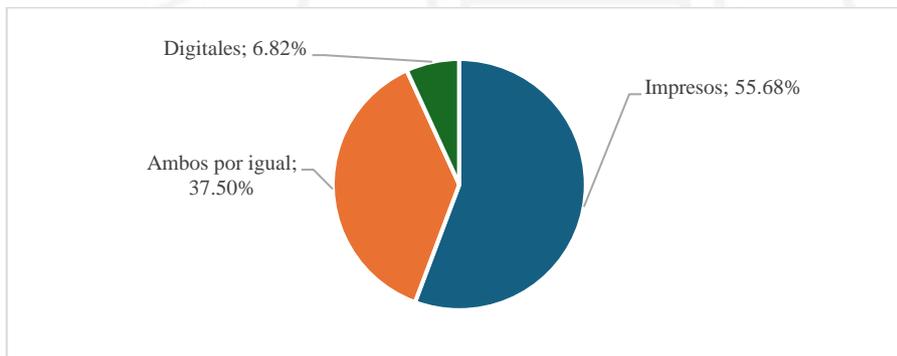
**Figura 3.13**

*Pregunta 10: ¿Cuál o cuáles géneros literarios son de su preferencia?*



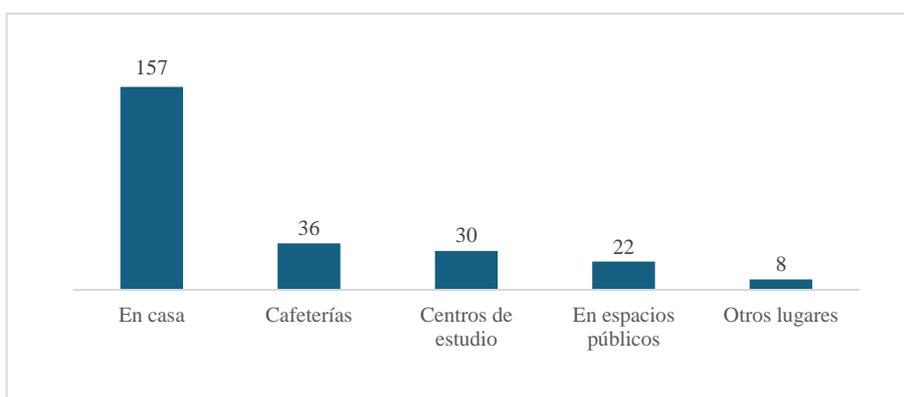
**Figura 3.14**

*Pregunta 11: ¿Cuál es su preferencia en el tipo de lectura?*



**Figura 3.15**

*Pregunta 12: ¿En qué lugares usted suele realizar su lectura?*

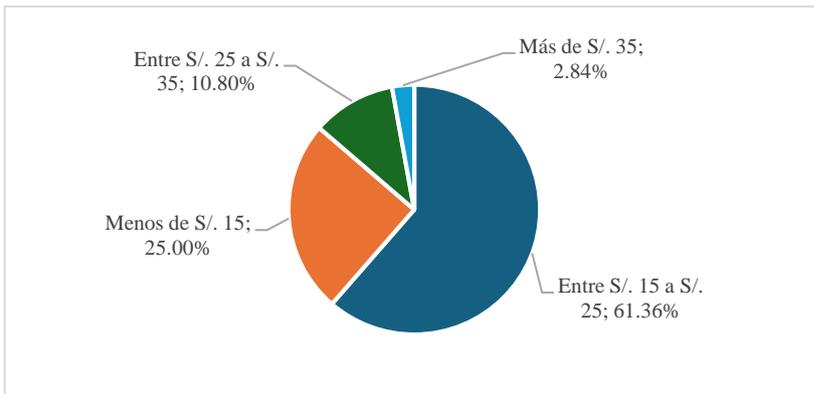


### 3.3.3 Evaluación de propuesta de producto o servicio

En esta última sección, se le indica a los encuestados lo que ofrece la cafetería librería, la misión, y el valor agregado ofrecido.

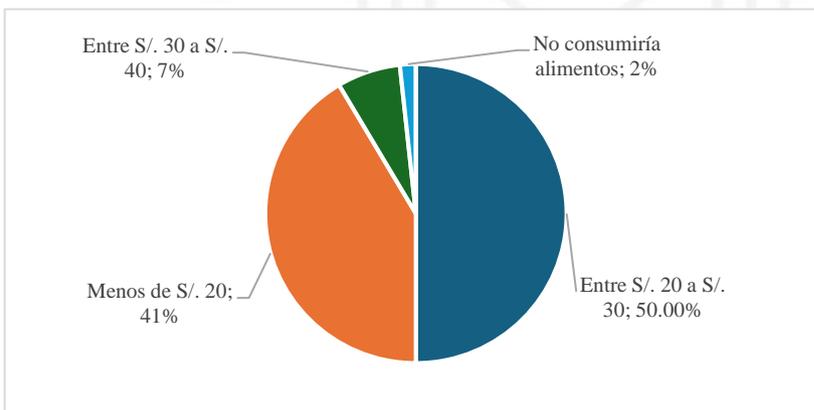
**Figura 3.16**

*Pregunta 13: Considerando el valor agregado ofrecido, ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por consumo de bebidas (café, bebidas con café, infusiones, jugos o refrescos) en nuestra cafetería-librería?*



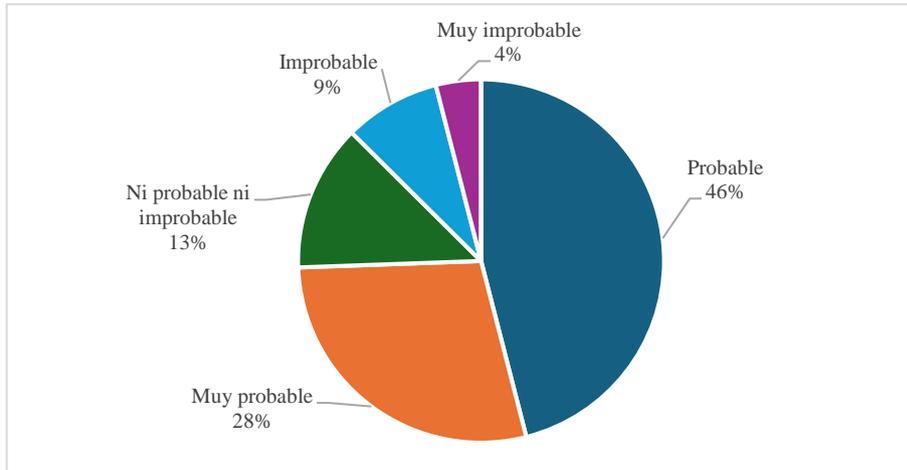
**Figura 3.17**

*Pregunta 14: ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por consumo de alimentos (productos de pastelería o sándwiches) en nuestra cafetería-librería?*



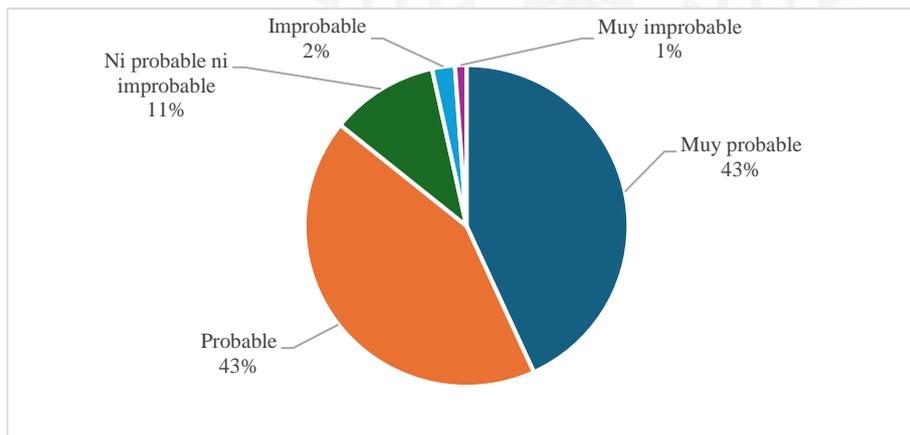
**Figura 3.18**

*Pregunta 15: Para hacer uso de forma gratuita de los libros dentro de nuestra cafetería-librería, sólo se requerirá el consumo de cualquier bebida o alimento. ¿Qué tan probable es que utilices este servicio?*



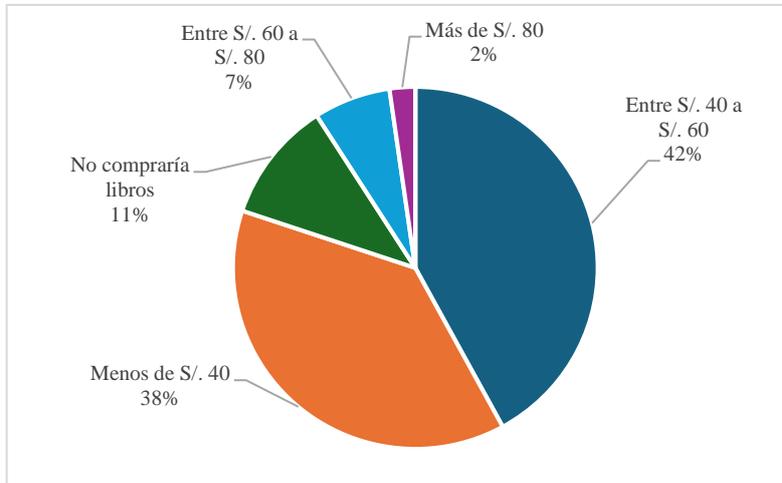
**Figura 3.19**

*Pregunta 16: Para hacer uso de forma gratuita de los cubículos privados para grupos de hasta 6 personas, se requerirá de un consumo mínimo. ¿Qué tan probable es que utilices este servicio?*



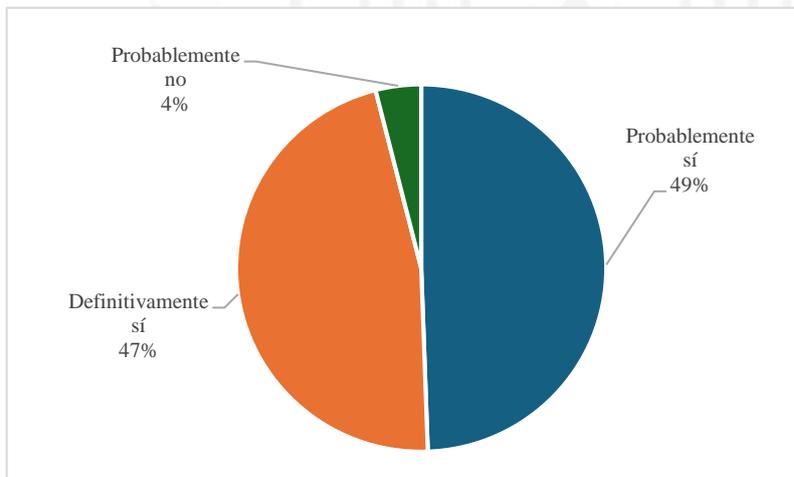
**Figura 3.20**

*Pregunta 17: ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por un libro en nuestra cafetería-librería?*



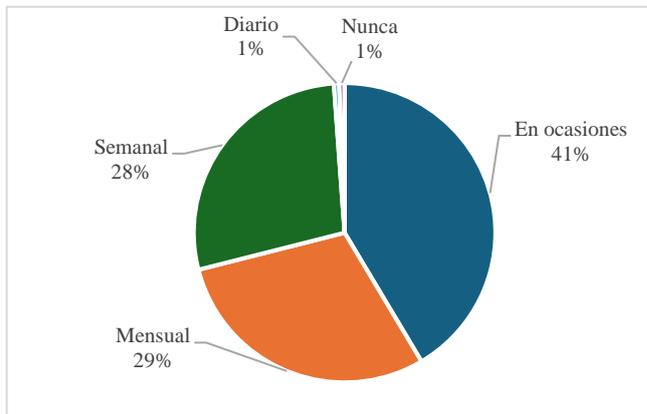
**Figura 3.21**

*Pregunta 18: ¿Qué tan probable es que consuma alimentos o bebidas en nuestra cafetería-librería?*



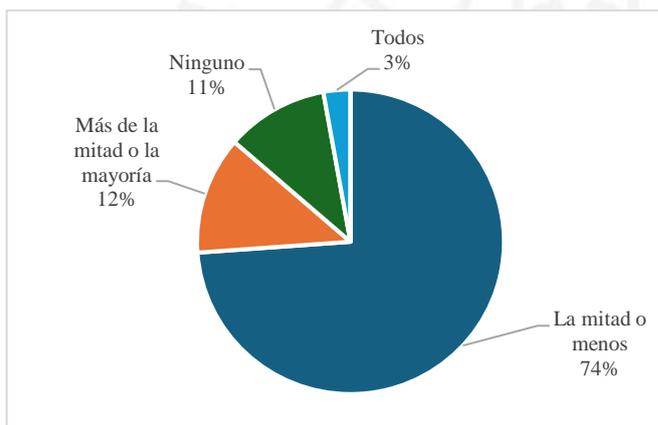
**Figura 3.22**

*Pregunta 19: ¿Con qué frecuencia visitarías nuestra cafetería-librería?*



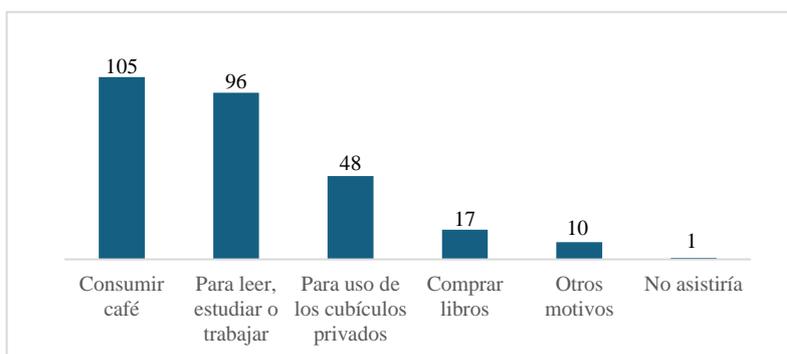
**Figura 3.23**

*Pregunta 20: De los libros que compra al año, ¿Cuántos comprarías en nuestra cafetería-librería?*



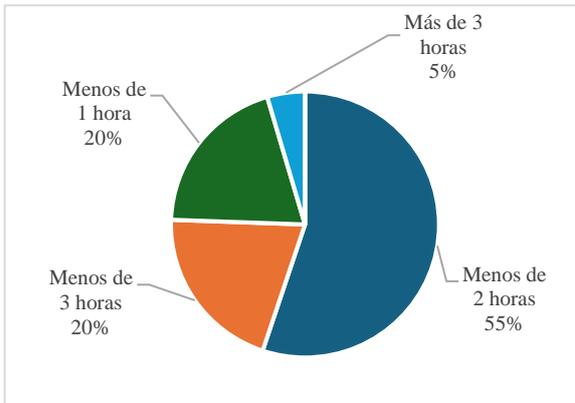
**Figura 3.24**

*Pregunta 21: ¿Cuál sería el motivo por el cual visitarías nuestra cafetería-librería? (pregunta de opción múltiple)*



**Figura 3.25**

*Pregunta 22: ¿Cuánto es el tiempo promedio que permanecería en nuestra cafetería-librería?*



**Figura 3.26**

*Pregunta 23: ¿En qué momento del día usted preferiría visitar nuestra cafetería-librería? (pregunta de opción múltiple)*



**Figura 3.27**

*Pregunta 24: ¿En qué días de la semana visitarías nuestra cafetería-librería? (pregunta de opción múltiple)*



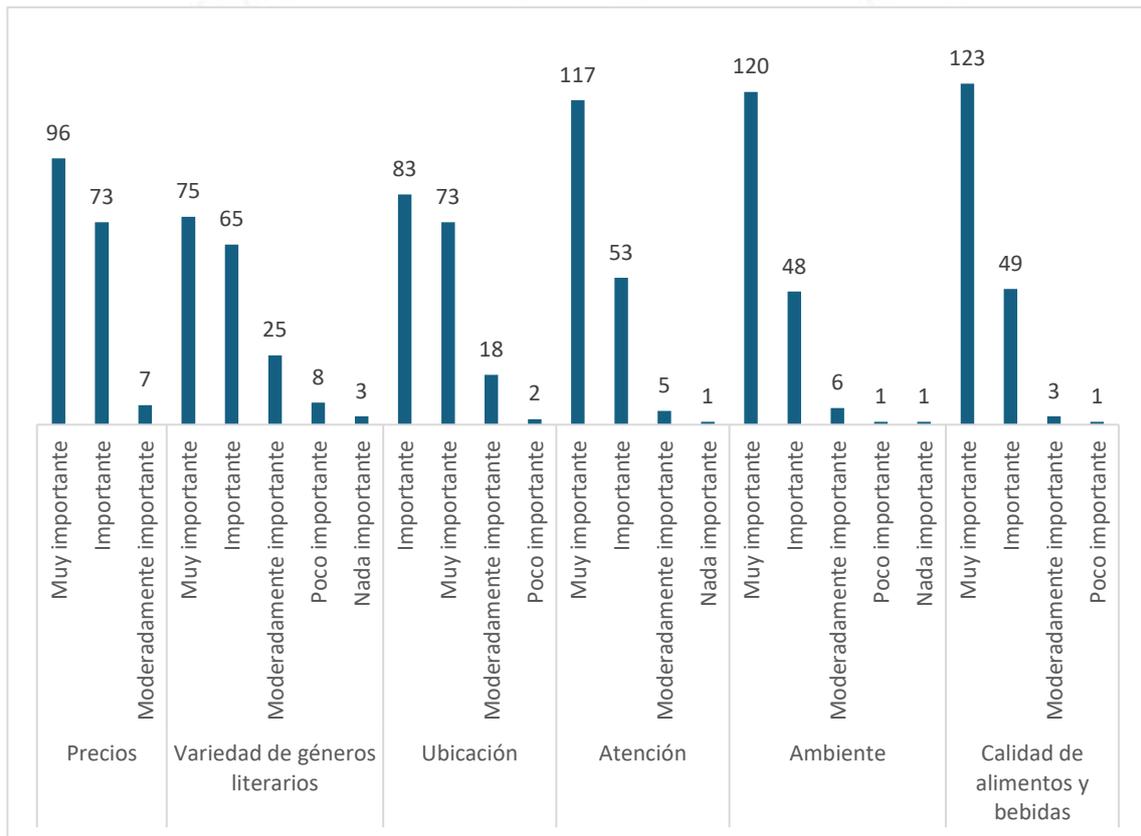
**Tabla 3.5**

*Pregunta 25: ¿Qué tan importante considera los siguientes atributos? (modelo de pregunta en escala de Likert)*

Atributo	Muy Importante	Importante	Moderadamente importante	Poco importante	Nada importante
Precios					
Ambiente					
Atención					
Calidad de alimentos y bebidas					
Ubicación					
Variedad de géneros literarios					

**Figura 3.28**

*Respuestas de Pregunta 25: ¿Qué tan importante considera los siguientes atributos?*



Finalmente, se obtienen las siguientes conclusiones de la investigación de mercado realizada:

- El 50% de los encuestados visitan cafeterías para consumir café o disfrutar de las comidas y bebidas; por otro lado, el café es la bebida preferida a consumir en las cafeterías (70.5%), junto con los sándwiches como alimento preferido (72.2%).
- El promedio de compra por año es de 3.8 libros por persona; se resalta que el 60% de los encuestados compra de 1 a 3 libros al año; y los géneros literarios favoritos son literatura (52.3%), académicos (30.1%), negocios (29.5%), y psicología (26.7%).
- El 20.5% de los encuestados indicó que realiza su lectura en cafeterías; adicional, el 56% prefiere realizar su lectura de forma impresa.
- El 86% de los encuestados muy probable o probablemente consumirían en el local para hacer uso del préstamo gratuito de libros; mientras que para el uso de los cubículos privados sería el 74% que muy probable o probablemente usarían este beneficio, considerando que hay que realizar un consumo mínimo para acceder a ello.
- El 96% de los encuestados probable o definitivamente visitarían la cafetería librería; estas visitas se realizarían en ocasiones (41.5%), mensuales (29.5%) o semanales (27.8%); el momento del día de preferencia sería en la tarde (60.2%) y en la noche (53%); y los días de preferencia serían los sábados (47.2%) y días de entresemana (44.3%).
- Los atributos más valorados como muy importantes para los encuestados son: la calidad de alimentos y bebidas (70%), el ambiente (68%), y la atención al cliente (66%).

### **3.4 Análisis de la demanda**

Según Baca (2022) “el principal propósito que se persigue con el análisis de la demanda es determinar y medir cuáles son las fuerzas que afectan los requerimientos del mercado respecto de un bien o servicio” (p.31). Para el mercado de cafeterías librerías en Lima, corresponde la demanda en relación con su oportunidad de tipo demanda insatisfecha; esto debido a que, tanto el mercado del café como el de libros ha tenido un crecimiento favorable en los últimos años, y existen pocos espacios en Lima que combinen el consumo

de café y la compra de libros en un solo lugar, lo que brinda una oportunidad a la nueva cafetería librería de poder entrar al mercado y captar parte de la demanda insatisfecha.

A continuación, se procede a desglosar el mercado para obtener el mercado objetivo para la cafetería librería:

### 3.4.1 Mercado potencial

Se considera a todos los posibles consumidores que cumplan con las variables de segmentación anteriormente establecidas: hombres y mujeres, de 18 años a más, de los NSE A, B y C, que residan en las zonas 4, 5, 6, 7 y 8. Por lo que, para la cafetería librería en San Borja, su mercado potencial es de 2 millones 765 mil 333 habitantes de Lima Metropolitana.

### 3.4.2 Mercado disponible

Según Kotler (2016), “es el conjunto de consumidores que tienen interés, ingresos y acceso a una oferta en particular” (p.86). Para el cálculo del mercado disponible, se va a dividir el mercado potencial para calcular el mercado disponible para la cafetería, y, por otro lado, para la librería; para el cálculo, se utilizarán los resultados obtenidos en la investigación cuantitativa realizada.

Mercado disponible para la cafetería: Se está considerando a las personas que asisten a cafeterías, las cuales su principal motivo de visita sea trabajar, estudiar o consumir café; y que realicen su lectura en cafeterías:

**Tabla 3.6**

*Cálculo de mercado disponible (cafetería)*

Variables	Indicador	Habitantes
Mercado potencial	-	2,765,333
Asisten a cafeterías	98.3%	2,718,322
Motivo de visita	59.7%	1,622,838
Lugar de lectura	20.5%	332,682

Se obtiene que el mercado disponible para el consumo de alimentos y/o bebidas en la cafetería librería es de 332 mil 682 habitantes.

Mercado disponible para la librería: Se considera a las personas que compren libros al menos una vez al año, y que su tipo de lectura de preferencia sea impresa.

**Tabla 3.7**

*Cálculo de mercado disponible (librería)*

Variables	Indicador	Habitantes
Mercado potencial	-	2,765,333
Compra libros	96.6%	2,671,312
Tipo de lectura	93.2%	2,489,662

Se obtiene que el mercado disponible para la compra de libros en la cafetería librería es de 2 millones 489 mil 662 habitantes.

### 3.4.3 Mercado Efectivo

Se considera a los consumidores que estarían dispuestos a asistir a la cafetería librería a consumir alimentos y/o bebidas, o a comprar libros. Para calcular el mercado efectivo, se utilizarán los resultados obtenidos en la investigación cuantitativa realizada.

Mercado efectivo para la cafetería: Según Pope (2002), la intención de compra consultada en la encuesta debe ponderarse, ya que no todas las personas que indican que adquirirían el producto o servicio ofrecido, realicen el consumo, por lo que este “procedimiento que pondera el resultado de la intención de compra para obtener un número que parece aproximarse al potencial de penetración de un producto” (p. 183) es considerado para el cálculo del mercado efectivo, por lo que se aplicarán los siguientes factores de ajuste para el cálculo de los potenciales clientes que consumirían en la cafetería librería.

**Tabla 3.8**

*Cálculo de mercado efectivo (cafetería)*

Intención de consumo	Factor	Indicador	Habitantes
Demanda disponible	-	-	332,682
Definitivamente sí	75%	46.6%	116,272
Probablemente sí	25%	49.4%	41,086
Probablemente no	3%	4.0%	399
Definitivamente no	2%	0.0%	0

En total, para el mercado efectivo de la cafetería librería, se tiene un total de 157 mil 758 habitantes.

Mercado efectivo para la librería: Se aplican los factores de ajuste de acuerdo con la intención de compra de libros en la cafetería librería.

**Tabla 3.9**

*Cálculo de mercado efectivo (librería)*

Intención de compra	Factor	Indicador	Habitantes
Demanda disponible	-	-	2,489,662
Todos	75%	2.8%	52,283
Más de la mitad o mayoría	25%	12.5%	77,802
La mitad o menos	3%	73.9%	55,196
Ninguno	2%	10.8%	5,378

El mercado efectivo para la librería es de 190 mil 658 habitantes.

#### **3.4.4 Mercado objetivo**

Según Kotler & Keller (2016), “es la parte del mercado calificado a la que la empresa decide atender” (p.87), por lo que se va a considerar a los consumidores que estarían dispuestos a pagar un precio igual o mayor.

Mercado objetivo para la cafetería: para las bebidas de alta calidad, se tiene establecido un precio promedio de 15 soles, mientras que, para los alimentos ligeros, un precio promedio de 20 soles.

**Tabla 3.10**

*Cálculo del mercado objetivo (cafetería)*

Variables	Indicador	Habitantes
Mercado efectivo	-	157,758
Precios de bebidas	75.0%	118,318
Precios de alimentos	56.8%	67,205

Finalmente, para el consumo de alimentos y bebidas en la cafetería librería, se obtiene un mercado meta de 67 mil 205 personas.

Mercado objetivo para la librería: para la librería, los libros se ofertarán desde un precio mínimo de 40 soles.

**Tabla 3.11**

*Cálculo del mercado objetivo (librería)*

Variables	Indicador	Habitantes
Mercado efectivo	-	190,658
Precios de libros	51.1%	97,426

Finalmente, para la compra de libros en la cafetería librería, se obtiene un mercado meta de 97 mil 426 personas.

### 3.5 Proyección de la demanda

La cafetería librería tiene dos modelos de negocio combinados: el ingreso principal que consiste en la venta de bebidas y alimentos; y el ingreso complementario que corresponde a la venta de libros.

De acuerdo con los mercados objetivos calculados anteriormente, y considerando la frecuencia de consumo o compra al año obtenidas en la investigación cuantitativa, se obtiene la demanda para la cafetería librería.

Demanda proyectada para la cafetería:

**Tabla 3.12**

*Cálculo de demanda proyectada (cafetería)*

Frecuencia	Indicador	Visitas/Año	Habitantes
Mercado objetivo (Cafetería)	-	-	67,205
Consumen bebidas	100%	-	67,205
Diaria	0.6%	365	147,179
Semanal	27.8%	56	1,046,244
Mensual	29.5%	12	237,905
En ocasiones	42.5%	4	114,248
<b>Total bebidas anual</b>			<b>1,545,576</b>
Consumen alimentos	98%	-	66,062
Diaria	0.6%	365	144,676
Semanal	27.8%	56	1,028,458
Mensual	29.5%	12	233,861
En ocasiones	42.5%	4	112,306
<b>Total alimentos anual</b>			<b>1,519,301</b>

La demanda proyectada es de 1'545,576 bebidas al año, y 1'519,301 alimentos al año.

Demanda proyectada para la librería:

El mercado objetivo para la librería es de 97,426 personas, y la frecuencia de compra al año es de 3.8 libros por persona, por lo que la demanda proyectada sería de 370 mil 220 libros al año.

Finalmente, para la nueva cafetería librería en San Borja, se apunta a obtener una participación de mercado de 3% de la demanda de alimentos y bebidas, y una cuota de 1% para la demanda de libros.

**Tabla 3.13**

*Cálculo de la demanda por atender al año para la cafetería librería*

Demanda cafetería librería	Cantidad Anual	Participación %	Demanda por atender anual
Demanda bebidas	1,545,576	3%	46,367
Demanda alimentos	1,519,301	3%	45,579
Demanda libros	370,220	1%	3,702

Es importante que se apliquen las estrategias correspondientes para incentivar a los clientes a consumir bebidas y alimentos en la cafetería librería, y ofrecerles beneficios que los motiven a realizar más visitas al local; por otro lado, para la venta de libros, se debe resaltar que existe una fuerte competencia con las librerías tradicionales, por lo que también es fundamental aplicar estrategias para animar a los clientes de que realicen sus compras de libros en la cafetería librería.

### **3.6 Análisis de la Oferta**

Actualmente, solo existen 9 locales en Lima que son librerías cafeterías, por lo que la oferta es de tipo competitiva o de mercado libre, ya que “existe tal cantidad de productores del mismo artículo que la participación en el mercado está determinada por la calidad, el precio y el servicio que se ofrecen al consumidor” (Baca, 2022, p. 58). El mercado de cafeterías librerías en Lima es limitado, por lo que no se cuenta con un líder consolidado.

La cafetería librería se dirige a amantes de la lectura, a consumidores de café y también a estudiantes y profesionales dependientes e independientes que busquen un

lugar cómodo y acogedor para trabajar o estudiar; adicional, estos grupos de personas deben ser mayores de 18 años y pertenecientes a los niveles socioeconómicos A, B y C.

Los principales competidores son otras cafeterías librerías en Lima que ofrecen estos espacios cómodos donde se pueda disfrutar de un buen café mientras realizan su lectura, estudian o trabajan; y que además cuenten con librería para compra de libros; por lo que se está considerando a los locales ubicados en los distritos de San Isidro y Miraflores en los cuales existe una mayor representación de los niveles socioeconómicos anteriormente mencionados, siendo los siguientes:

#### El Virrey – Miraflores:

La librería El Virrey es una de las más antiguas, ya que fue fundada a finales de 1973. Es una de las más conocidas en Lima, logrando en el año 2021 el premio a “Mejor librería Independiente” por los Premios Luces del Diario El Comercio.

La librería aplica una estrategia de diferenciación con enfoque en nicho, esto debido a que se diferencia teniendo un local de la franquicia de Starbucks dentro de sus instalaciones, ventaja de la cual no cuenta ninguna de las otras cafeterías librerías en Lima, para los amantes de la lectura a los cuales va dirigido; adicional, también cuenta con espacios para personas que deseen estudiar o trabajar en su local.

La librería ofrece una gran variedad de géneros literarios de hasta más de 50 entre sus libros. Dentro de su local, se pueden ver los libreros organizados por géneros como política, economía, derecho internacional, autoayuda, historia de las religiones, literatura universal, libros en inglés, ciencias, cine, arte, fotografía, historia universal, entre otros; también cuenta con un espacio dirigido para niños con libros infantiles. La librería cuenta con oferta de libros de grandes editoriales como Planeta y Salamandra. Dentro de su oferta de libros, El Virrey ofrece una selección de libros usados disponibles para venta y lectura dentro del local, sin necesidad de realizar un consumo en Starbucks, y también cuentan con libros sellados, completamente nuevos para su venta. Adicional a los libros, también se realiza la venta de marcapáginas elaborados con frases célebres de grandes autores. Por otro lado, en el lado de la cafetería, se encuentra tercerizado a través de Starbucks, que cuenta con un menú extenso de bebidas de café y alimentos.

La librería cuenta con libros con precios desde 8 soles hasta los 300 soles aproximadamente, hay que considerar que estos precios varían según los géneros literarios de preferencia del lector, y mediante su página web, ofrecen libros con ofertas

de 50% de descuento o a precios fijos de 9.90 soles cada uno; adicional, el precio de las marcapáginas es de un precio fijo de 12 soles. Mientras que Starbucks cuenta con bebidas con precios de venta desde los 5.50 hasta los 19 soles, dependiendo del tamaño de la bebida y sin considerar los ingredientes añadidos; y los alimentos con precio de venta de 8 a 20 soles. A continuación, se presentan los precios de bebidas y alimentos ofrecidos en Starbucks de El Virrey:

**Tabla 3.14**

*Precios de bebidas en Starbucks en la librería El Virrey*

<b>Expresso &amp; Café</b>	<b>Alto 300ml</b>		<b>Grande 400ml</b>		<b>Venti 500ml</b>	
<b>Bebidas Clásicas</b>						
Americano	S/	8.00	S/	10.00	S/	11.00
Café del día	S/	8.00	S/	10.00	S/	11.00
Latte o Cappuccino	S/	10.50	S/	12.00	S/	13.00
Flat White	S/	13.00	S/	14.50	S/	15.50
Caramel Macchiato	S/	13.50	S/	15.00	S/	16.00
Manjar Blanco Latte	S/	13.50	S/	15.00	S/	16.00
Mocha o Mocha Blanco	S/	13.50	S/	15.00	S/	16.00
Algarrobina Latte	S/	14.00	S/	15.50	S/	16.50
		sólo		doppio		
Espresso	S/	5.50	S/	7.00		
<b>Bebidas frías</b>						
Black Cold Brew	S/	9.00	S/	10.50	S/	11.50
Chocolate Shaken Espresso	S/	15.50	S/	17.00	S/	18.00
Brown Sugar Shaken Espresso	S/	15.50	S/	17.00	S/	18.00
<b>Personalización</b>						
Extra Shot Espresso Roast	+ S/ 2.00					
Café Peruano	+ S/ 1.00					
Toppings	+ S/ 2.50					
Jarabes	+ S/ 1.50					
Bebidas vegetales	+ S/ 1.50					
Limonada	+ S/ 1.00					
<b>Bebidas frías</b>						
	<b>Alto 300ml</b>		<b>Grande 400ml</b>		<b>Venti 500ml</b>	
<b>Frappuccinos con café</b>						
Café	S/	12.00	S/	14.00	S/	15.00
Mocha o Mocha Blanco	S/	14.50	S/	16.50	S/	17.50
Caramel o Manjar Blanco	S/	14.50	S/	16.50	S/	17.50
Algarrobina	S/	15.00	S/	17.00	S/	18.00
Ultimate Caramel	S/	15.50	S/	17.50	S/	18.50
<b>Frappuccinos creme (sin café)</b>						
Vainilla	S/	14.50	S/	16.50	S/	17.50
Fresa	S/	14.50	S/	16.50	S/	17.50

Choco Lúcumá	S/	16.00	S/	18.00	S/	19.00
<b>Starbucks Refreshers</b>						
Mango Dragon Fruit con Limonada	S/	13.50	S/	15.00	S/	16.00
Strawberry Acaí con Limonada	S/	13.50	S/	15.00	S/	16.00
<b>Té</b>						
Té Chai Latte	S/	11.50	S/	13.00	S/	14.00
Té Matcha Latte	S/	12.50	S/	14.00	S/	15.00
Té de Hoja Entera	S/	8.00	S/	9.50	S/	10.50

**Tabla 3.15**

*Precios de alimentos en Starbucks en la librería El Virrey*

<b>Alimentos &amp; otras bebidas</b>	<b>Precio</b>
Panino Vesubio	S/ 11.00
Eggmont	S/ 11.50
Croissant Ensamblados	S/ 15.00
Chicken Ciabatta	S/ 12.50
Eggbites	S/ 8.00
Torta de chocolate	S/ 12.00
Pie de limón	S/ 12.00
Cheesecake de arándanos	S/ 14.50
Cheesecake de chocolate	S/ 14.50
Crocante de manzana	S/ 14.00
Brownie de Cookies and Cream	S/ 8.00
Sandwich italiano	S/ 14.00
Chicken Pesto Parmesano	S/ 15.00
Triple Pollo, Jamón y Queso	S/ 14.00
Pavita, Queso y Espinaca	S/ 13.00
Bebida de Naranja	S/ 8.50
Jugos	S/ 12.00
Agua	S/ 3.50
Ensaladas de frutas	S/ 9.50
Yogurt	S/ 10.00
Ensaladas	S/ 20.00
Protein Box	S/ 19.00

El Virrey se encuentra ubicado en el distrito de Miraflores, y su horario de atención es de lunes a domingo desde las 10 de la mañana hasta las 8:30 de la noche aproximadamente. El local queda estratégicamente ubicado en uno de los distritos turísticos de Lima, quedando cerca al malecón de Miraflores y parques concurridos como el Parque del Amor; adicional, el local llama la atención de los turistas extranjeros que tienen afición por la lectura, y que se hospedan en zonas aledañas. El local es acogedor,

con una música clásica de fondo, ofrecen a los clientes un espacio lleno de arte y cultura, en el que puedan disfrutar su lectura. Cabe resaltar que el área de la cafetería se encuentra separada del área de la librería y lectura, por lo que no está permitido el ingreso con alimentos o bebidas al área de lectura, es decir, los lectores no pueden acompañar su café con la lectura, a menos que realicen la compra de algún libro, y decidan leerlo en la zona de la cafetería. El Virrey también cuenta con una página web, donde realiza la venta de libros con opción de reparto a distritos de Lima, a provincias del Perú, a destinos internacionales en países del continente, y también a países de otros continentes como Asia, Europa y Oceanía; mientras que Starbucks también cuenta con opción de reparto a domicilio de sus productos a clientes de zonas aledañas.

Finalmente, la librería cafetería cuenta con presencia en redes sociales como Facebook, Instagram, YouTube, Twitter, y tienen un canal de comunicación directa con sus clientes a través del WhatsApp; por otro lado, en la página web de El Virrey, mantienen a los clientes actualizados sobre las novedades del local como ofertas, o eventos a realizarse.

#### Café Sur – San Isidro:

La cafetería librería Café Sur es una de las más populares en las redes sociales, actualmente cuenta con más de 20 mil seguidores en Instagram, e inició operaciones en diciembre 2021.

La estrategia aplicada por Café Sur es de diferenciación con enfoque en nicho; ya que se especializa en la venta de café y tés, y brinda un espacio para personas amantes de la lectura, o para grupos de personas que deseen reunirse en un lugar cómodo y con una estética elegante.

Café Sur ofrece en su carta bebidas de café peruano, tés de especialidad (a base de frutas, flores o hierbas medicinales), refrescos y jugos, acompañados de postres (dulces, saludables o veganos), productos de bollería, y salados; en su carta también incluyen bebidas alcohólicas como vinos y cocteles, adicional, previa coordinación con el cliente, se realiza la venta de quiches y tartas en molde entero. Dentro de la cafetería, también se pueden encontrar a la venta productos variados como snacks para mascotas, chocolate artesanal, vajilla y tomatodos. Por otro lado, la librería cuenta con libros nuevos y usados de varios géneros literarios orientados tanto para niños y adultos como Cómics, novelas gráficas, política internacional, historial universal, filosofía, feminismo,

superación personal, de las editoriales Planeta, Salamandra, De Bolsillo, Penguin Random House, Alianza Editorial, entre otros.

Los precios de los libros en Café Sur son a partir de los 10, 15, 20 y 30 soles, y varían de acuerdo con el género literario; por otro lado, los precios de las bebidas tienen un promedio de 11 soles; mientras que, para los alimentos, los precios oscilan desde los 6 soles hasta 23 soles, teniendo como precio promedio 14 soles. A continuación, se detalla la carta de Café Sur:

**Tabla 3.16**

*Precios de bebidas y alimentos en Café Sur*

<b>Bebidas</b>							
<i>Café</i>	<i>Simple</i>		<i>Doble</i>		<i>Limonadas y Refrescos</i>		
Espresso	S/	7.00	S/	8.00	Limonada	S/	10.00
Macchiatto	S/	7.50	S/	8.50	Limonada Herbal	S/	12.00
Cortado	S/	7.50	S/	8.50	Limonada de frutos rojos	S/	13.00
Americano	S/	8.00			Tropical Coffee	S/	15.00
Americano Helado	S/	10.00			Espresso o Cold Brew Orange	S/	16.00
Cappuccino	S/	10.00			Cold Brew Tonic	S/	16.00
Latte	S/	11.00			<i>Infusiones &amp; Tés</i>		
Latte Helado	S/	13.00			Blend de frutos rojos	S/	10.00
Frappé	S/	14.00			Blend de manzana	S/	10.00
Mocacchino	S/	13.00			Blend Tropical	S/	9.00
Affogato	S/	14.00			Blend Floral	S/	9.00
Leche de Almendras	S/	3.00			Blend Herbal	S/	8.00
<i>Chocolate</i>					Blend de cacao	S/	8.00
Al 70% en Taza	S/	12.00			Blend de Té Negro	S/	8.00
Chocolate y Bomba marshmallows	S/	20.00			Blend de Té verde	S/	8.00
<i>Frappé</i>					English Breakfast	S/	8.00
Oreo	S/	16.00			Earl Grey	S/	8.00
Fresas	S/	15.00			Té Verde y Jazmín	S/	8.00
<i>Jugos</i>					Chai Latte	S/	11.00
Piña, manzana, menta	S/	12.00			Iced Tea	S/	12.00
Manzana, hierba buena, kion	S/	12.00			Tetera para 2	S/	18.00
Naranja, manzana, zanahoria	S/	12.00			Matcha Latte	S/	12.00
Naranja	S/	11.00			Matcha Latte Helado	S/	14.00
Fresa	S/	12.00			<i>Agua Mineral</i>		
Fresa con leche	S/	14.00			San Mateo sin gas	S/	4.00
Papaya o piña	S/	11.00			Socosani con gas	S/	7.00
<b>Alimentos</b>							
<i>Croissant</i>							

Croissant clásico	S/	7.00	Torta de chocolate de Cacao 70% con Cranberries	S/	19.00
Croissant mixto	S/	19.00	Pye de pecanas	S/	19.00
Croissant con pollo	S/	19.00	Brownie	S/	11.00
C. con Salame húngaro y queso	S/	20.00	Keke de Arándonos y Limón	S/	9.00
C. con Queso, Tomate y Palta	S/	20.00	Keke de Zanahoria y Pecanas	S/	9.00
<i>Salados</i>			Keke Plátano y Chocolate	S/	9.00
Tostón Capresse con pesto de la casa	S/	22.00	Galleta de Cranberries y Pecanas	S/	9.00
Tostón de Palta con Pollo	S/	23.00	Extra de helado de Vainilla	S/	6.00
Pastel de Acelga	S/	18.00	<i>Bollería</i>		
Tarta Cebolla Caramelizada y Quesos	S/	18.00	Medialuna Clásicas	S/	6.00
Quiche de Poro	S/	17.00	Medialuna con dulce de leche	S/	8.00
Empanada de Rocoto con Carne	S/	10.00	Medialuna con Nutella	S/	9.00
Empanada de Pollo con Champiñones	S/	9.00	Scone Clásicos	S/	6.00
Empanada del huerto vegetariana	S/	8.00	Scone con mermelada	S/	8.00
<i>Postres</i>			Scone con Dulce de leche	S/	9.00
Pye de limón	S/	17.00	Scone con Jamón y Queso Telita	S/	12.00
Pye de manzana	S/	16.00	Extra de mantequilla	S/	2.50
Torta de chocolate de Cacao 70%	S/	14.00	<i>Bowl</i>		
Tiramisú	S/	18.00	Bowl de yogurt, granola, arándonos y miel	S/	17.00

Café Sur se encuentra en el distrito de San Isidro, cerca de zonas y torres empresariales, por lo que cuenta con cercanía a personas que trabajan en oficina. El horario de atención es de 8 de la mañana hasta las 10 de la noche de lunes a domingo. La cafetería librería ofrece a sus clientes la opción de poder reservar en su local para realizar un “Tea Time”, o un “Wine Time” que consiste en brindarles a los grupos un espacio para reunirse y poder disfrutar de una combinación de alimentos y bebidas recomendadas por el local. Adicional, Café Sur cuenta con una estética muy atractiva para llamar la atención a sus clientes, es por ello por lo que cuenta con varias reseñas y recomendaciones en redes sociales como Instagram, TikTok y YouTube, donde los clientes recomiendan visitar el lugar por el ambiente acogedor, y el menaje elegante con el que cuentan. Otro punto por resaltar del ambiente es que el local es “pet friendly”, es decir, las mascotas están permitidas.

Finalmente, Café Sur también se caracteriza por la diversidad de eventos que ofrece dentro del local, desde música en vivo, y degustación de vinos; adicional, para festividades como día de la madre realizan la venta de cajitas de regalo, también se realiza sorteos para sus seguidores en redes sociales, préstamo gratuito de juegos de mesa como Ajedrez o Backgammon, talleres para enseñar como realizar mezclas de té, entre otros. Por último, la cafetería librería también cuenta con el préstamo gratuito de libros, y no es necesario consumir en el local para acceder al beneficio, sin embargo, está restringido solo a ciertas áreas dentro del local.

#### Vallejo Librería Café – San Isidro:

La librería cafetería Vallejo tiene como misión ofrecer a sus clientes espacios que fomenten la lectura, acompañando la experiencia de los lectores con un buen café u otras bebidas y alimentos. Ingresó al mercado peruano en mayo del 2021.

La estrategia aplicada por la librería cafetería es de diferenciación con enfoque en nicho, ya que ofrecen a sus clientes un espacio único donde combinar la lectura y el café, y como valor agregado, tienen un centro cultural donde se realizan actividades que incentiven la lectura; por otro lado, están enfocados en brindar esta experiencia a los amantes de la lectura.

Vallejo ofrece en su carta bebidas como café de calidad en sus distintas presentaciones, jugos, infusiones, y otras bebidas refrescantes como gaseosas, limonadas y bebidas alcohólicas; por otro lado, de alimentos ofrece productos como sándwiches, piqueos, postres, y pizzas. La librería cuenta con una oferta variada de libros de las principales editoriales de habla hispana como Capitán Swing, Edelvives, Nocturna, Acantilado, Sexto Piso, Debate Editorial, Planeta, entre otras. La librería se enfoca en brindar géneros y títulos literarios más allá de los convencionales. Adicional, Vallejo cuenta con otros productos como cuadernos de la marca Paperblanks, posavasos, tés e infusiones de la marca Quinta Esencia, marcapáginas, polos, bolsas, entre otros.

En la cafetería, los precios de las bebidas se encuentran desde los 5 soles por las bebidas de café, hasta los 170 soles, por la venta de vinos. Por otro lado, los alimentos, cuentan con precios desde los 8 soles, por los postres, hasta de 39 y 65 soles, por pizzas y helados, correspondientemente. A continuación, se detalla los precios de la cafetería librería, enfocándose en la carta de bebidas y alimentos ligeros:

**Tabla 3.17***Precios de bebidas y alimentos en Vallejo Librería Café*

<b>Bebidas</b>			
<i>Café</i>	<i>Simple</i>	<i>Doble</i>	<i>Jugos</i>
Espresso	S/ 5.00	S/ 7.00	Fresa S/ 13.00
Cortado	S/ 8.00		Lúcuma S/ 13.00
Americano	S/ 8.00		Mango S/ 13.00
Iced Americano	S/ 8.00		Maracuyá S/ 13.00
Latte	S/ 9.00		Naranja S/ 13.00
Iced Latte	S/ 9.00		Papaya S/ 13.00
Cappuccino	S/ 9.00		Piña S/ 13.00
Mokaccino	S/ 10.00		Plátano S/ 13.00
Iced Mokaccino	S/ 10.00		Especial (3 frutas) S/ 15.00
Chocolate caliente	S/ 10.00		Con leche S/ 15.00
<i>Otras bebidas</i>			Con leche de almendras S/ 17.00
Limonada	S/ 8.00		<i>Quinta Esencia</i>
Limonada frozen	S/ 10.00		Vaso o taza de té S/ 12.00
Refrescantes (fresa, limón, maracuyá, naranja)	S/ 12.00		
Agua Mineral	S/ 5.00		
Gaseosa	S/ 5.00		
Milkshake	S/ 16.00		
Cerveza	S/ 10.00		
<b>Alimentos</b>			
<i>Sánguches</i>			<i>Postres</i>
Mixto Completo	S/ 12.00		Alfajores S/ 8.00
Caprese	S/ 17.00		Queque S/ 8.00
Tres jamones	S/ 17.00		Brownie S/ 10.00
Vallejo	S/ 18.00		Brownie con helado S/ 16.00
Tres mosqueteros	S/ 18.00		Postre del día S/ 15.00
Varguitas	S/ 22.00		Postre con helado S/ 21.00
Dante	S/ 22.00		<i>Helados</i>
Clásico	S/ 21.00		1 bola S/ 13.00
Club Sándwich	S/ 39.00		2 bolas S/ 17.00
<i>Piqueos</i>			3 bolas S/ 22.00
Porción de papas	S/ 9.00		1 litro S/ 65.00
Pan al ajo	S/ 10.00		
Alitas BBQ	S/ 20.00		

Vallejo se ubica en el distrito de San Isidro, y atiende de lunes a domingo desde las 8 de la mañana hasta las 10 de la noche. El local cuenta con dos pisos, por un lado, la sección de la librería se encuentra dividido por salones, donde los clientes pueden

diferenciar los géneros literarios, como, por ejemplo: salón peruano, salón de cómics y mangas, salón de humanidades, y salón de poesías y clásicos; por otro lado, la sección de la cafetería cuenta con mesas y muebles en una zona separada de la librería, con el fin de que los clientes puedan reunirse y disfrutar de sus bebidas y alimentos en ese espacio. En el local, resalta la exposición de diversas pinturas y obras de arte, de los artistas André Ganados, Gerardo Chávez, y Hernán Braun Vega; y cuenta con un piano, en el cual los clientes pueden tocar de forma gratuita.

La librería cafetería Vallejo ofrece a sus clientes un espacio cultural en el cual se realizan diversas actividades como presentaciones de libros, firmas de libros, obras de teatro, recitales, talleres, clubes de lectura, ferias literarias, entre otros. Este centro cultural cuenta con un aforo para 30 personas en el primer y segundo piso de la librería cafetería. Autores reconocidos a nivel nacional como Jaime Bayly han realizado actividades dentro del local.



## CAPITULO IV: PLAN DE MARKETING

### 4.1 Objetivos comerciales

- Aumentar las ventas en un 5% de forma anual a partir del primer año de operaciones en los primeros 5 años.
- Lograr una fuerte presencia en redes sociales obteniendo 10 mil seguidores dentro del primer año.
- Recibir como mínimo 100 reseñas positivas de clientes satisfechos en los primeros dos años de operaciones.

### 4.2 Estrategias Competitivas Genéricas

Según Porter (2016), se tienen las siguientes estrategias que ayudan a las empresas a lograr un rendimiento superior que los distinga del promedio, las cuales son: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque en la diferenciación. Para la cafetería-librería, la estrategia genérica que se va a aplicar es de enfoque en la diferenciación, ya que aplica la diferenciación a unos determinados segmentos del mercado.

- Diferenciación: la cafetería librería se diferencia de otras cafeterías reconocidas como Starbucks, Delicass, Sarcletti, entre otras, brindando un espacio de lectura, con mobiliario cómodo y adecuado para disfrutar de un buen libro, o poder trabajar y estudiar tranquilo y seguro, acompañando estas actividades con un café de calidad, y alimentos ligeros; por otro lado, se diferencia de otras cafeterías librerías ya existentes en Lima, brindando a los clientes los cubículos privados para grupos de estudio o trabajo.
- Enfoque: la cafetería librería está enfocada a los siguientes segmentos como amantes de la lectura, consumidores de café de especialidad, personas que tengan como pasatiempo leer, y prefieran realizar su lectura fuera de casa; estudiantes que busquen en locales un espacio cómodo y adecuado para realizar sus trabajos de estudio; y trabajadores independientes y dependientes, que exploren lugares adecuados para realizar trabajo remoto fuera de casa.

### 4.3 Estrategia de segmentación

Para determinar los segmentos del mercado a los cuales la cafetería librería en el distrito de San Borja, en Lima se enfocará en atender, se realizará la identificación de los criterios de segmentación:

- Geográfico: Zonas 4, 5, 6, 7, y 8 de Lima (compuesto por los distritos de Cercado, Rímac, Breña, La Victoria, Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino, Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Surco, La Molina, Surquillo, Barranco, Chorrillos, y San Juan de Miraflores).
- Demográfico: Hombres y mujeres de 18 años a más, de los NSE A, B y C, que sean estudiantes o trabajadores dependientes e independientes.
- Conductual: personas que realicen su lectura, trabajo o estudio fuera de casa; que les guste el café de alta calidad o de especialidad y asistan a cafeterías; grupo de personas que prefieran reunirse para actividades de trabajo o estudio fuera de casa.
- Psicográfica: personas con estilo de vida tipo sofisticados, modernas, y formalistas según la clasificación de Arellano Marketing, ya que estos grupos tienen en común a personas con un estilo de vida dinámico, son orientadas a la cultura y buscan educarse.

En base a los criterios señalados, para la cafetería librería se pueden identificar los siguientes cuatro principales segmentos a los cuales irán dirigidos:

- Amantes de la lectura: hombres y mujeres de 18 años a más de los NSE A, B y C, de las Zonas 6, 7 y 8 de Lima, los cuales realicen compras de libros y sean aficionados a la lectura, adicional, que lleven un estilo de vida dinámico que prefieran realizar actividades cotidianas como leer fuera de casa.
- Aficionados al café: hombres y mujeres de 18 años a más de los NSE A, B y C, de las Zonas 6, 7 y 8 de Lima, los cuales disfrutan de un café de calidad fuera de casa en un buen ambiente.
- Estudiantes: hombres y mujeres de 18 a 30 años de los NSE A, B y C de las zonas 4, 5, 6, 7 y 8 que estudien en una universidad o instituto y busquen un espacio en el cual poder realizar trabajos grupales o individuales en un distrito céntrico, cercano a sus universidades.

- Trabajadores: hombres y mujeres de 18 a 60 años de los NSE A, B y C, de las zonas 4, 5, 6, 7 y 8 que trabajen de forma independiente o dependiente, y busquen un espacio en el cual poder realizar su trabajo remoto y reuniones con sus equipos de trabajo en un distrito céntrico, cercano a centros empresariales u oficinas.

Para cada segmento, se aplicarán las siguientes estrategias de marketing intensivas, de acuerdo con la matriz de expansión de Igor Ansoff:

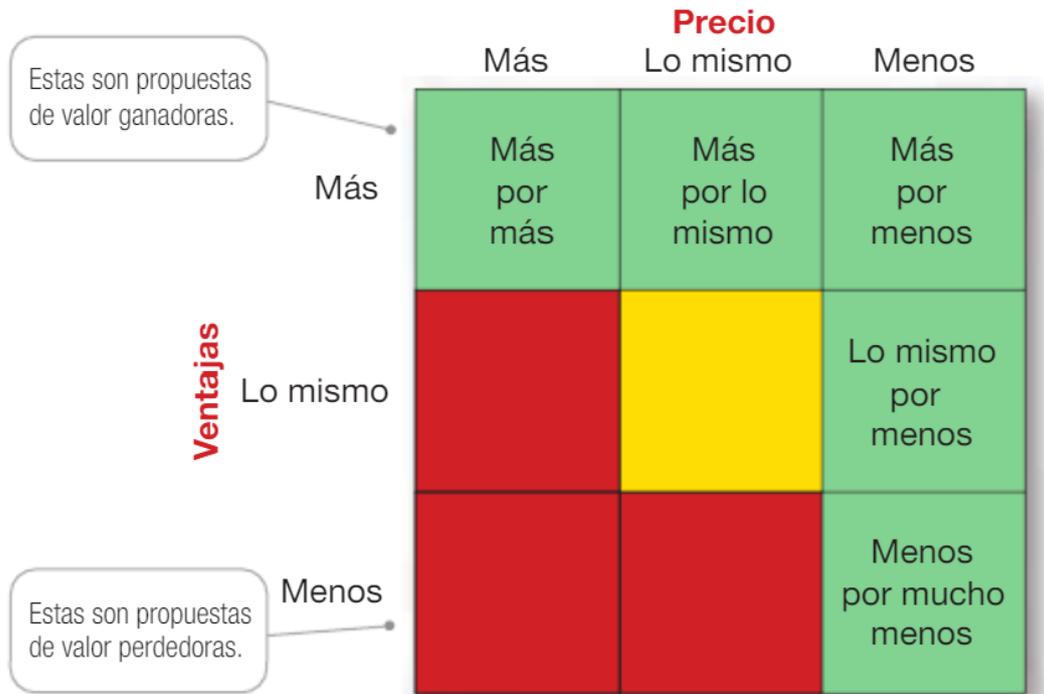
- Amantes de la lectura: a través de la estrategia de penetración de mercado, se realizarán alianzas estratégicas con las principales editoriales en el país, que cuenten con los libros más vendidos, y adicional, con las que se pueda realizar en conjunto actividades como firma de libros o presentaciones de autores para promocionar sus libros para los clientes de la cafetería librería.
- Amantes del café: a través de la estrategia de desarrollo de producto, se presentará el café en sus distintas presentaciones entre bebidas clásicas y de especialidad, adicional, se presentarán opciones de insumos saludables para la preparación de estos como, por ejemplo, leches veganas y edulcorantes.
- Estudiantes: a través de la estrategia de desarrollo de mercado, se buscará realizar convenios con universidades privadas de Lima, para ofrecer descuentos exclusivos para el consumo de alimentos y bebidas, esto con el objetivo de atraer más estudiantes de otros distritos a que asistan al local, y utilicen los cubículos privados.
- Trabajadores: a través de la penetración de mercado, se brindará ofertas de combinación de bebidas y alimentos, ya que los trabajadores que realizan su trabajo fuera de casa usualmente escogen espacios donde puedan laborar por varias horas, por lo que verán conveniente las ofertas para pasar la mañana o tarde en el local.

#### **4.4 Estrategia de posicionamiento**

Para realizar la selección de una estrategia de posicionamiento para la cafetería librería, se va a utilizar la matriz de las posibles propuestas de valor, esto debido a que, según Kotler y Armstrong (2019) “el posicionamiento global de una marca se conoce como la propuesta de valor” (p. 208):

**Figura 4.1**

*Posibles propuestas de valor*



*Nota.* De *Principios de Marketing* (p. 208), por P. Kotler y G. Armstrong, 2019, Pearson Education (<https://www-ebooks7-24-com.ezproxy.ulima.edu.pe/stage.aspx?il=9150&pg=1&ed=>).

El posicionamiento que se va a ejecutar para la cafetería librería es de “más por más”, es decir, el precio será mayor a comparación de la competencia, y se les ofrecerá a los clientes un servicio de alta calidad (Kotler & Armstrong, 2019). Esto debido a que, los clientes objetivo para la cafetería librería son personas de NSE A, B y C que les gusta realizar actividades cotidianas como leer, trabajar y estudiar fuera de casa, y entre los atributos clave que conformarán este servicio de alta calidad se tendrá la variedad de bebidas de café de especialidad, y la atención personalizada para brindar orientación a los clientes en base a sus gustos literarios; como propuesta de valor única, se tendrá el préstamo gratuito de libros por cualquier consumo, y el uso gratuito de cubículos privados en base a un consumo mínimo, beneficios que no se encuentran en otras cafeterías librerías actuales en Lima.

Finalmente, la declaración de posicionamiento para la cafetería librería será la siguiente:

“Para las personas que busquen un espacio donde leer, estudiar o trabajar fuera de casa, acompañados de un buen café, en nuestra cafetería-librería podrán encontrar una exquisita variedad de bebidas elaboradas con café peruano, en un ambiente acogedor y tranquilo, en el cual se encontrarán con una enriquecedora selección de libros, y zonas privadas para que los grupos de personas puedan vivir una experiencia estimulante.”

## 4.5 Estrategias Funcionales de Marketing

### 4.5.1 Estrategias de producto

La cafetería librería combina dos modelos de negocio en un solo lugar: la cafetería, en la cual se ofrecen bebidas y alimentos ligeros, y la librería, en la cual se realiza la venta de los libros. La propuesta de la cafetería-librería no sólo involucra la venta de alimentos, bebidas o libros, acompaña la experiencia de esta combinación en un local con diseño de temática biblioteca, en el cual se contarán con muebles cómodos, espacios de trabajo, ambientación adecuada y disponibilidad de préstamo gratuito de libros, que marca la diferencia con respecto a otras cafeterías convencionales, y con los cubículos privados para grupos de estudio, con lo cual se distingue de las otras cafeterías librerías en Lima.

El ingreso principal consiste en la venta de bebidas y alimentos. Las principales características de las bebidas es que serán elaboradas con café peruano, y se contarán con opciones saludables; en el caso de los alimentos ligeros, también se contarán con opciones nutritivas para los clientes. De acuerdo con los resultados de la investigación cuantitativa, la cafetería-librería se enfocará en realizar la venta de bebidas de café, infusiones y jugos naturales; y por el lado de los alimentos, se realizará la venta de productos de pastelería y sándwiches.

**Tabla 4.1**

*Carta de Bebidas y Alimentos para la nueva cafetería librería*

<b>Carta de Bebidas</b>					
<i>Café</i>	<i>Tamaño</i>	<i>Jugos Naturales</i>	<i>Tamaño</i>	<i>Infusiones</i>	<i>Tamaño</i>
Espresso	30 ml	Naranja	500 ml	Té verde Sencha	400 ml
Americano	400 ml	Lúcuma	500 ml	Té Bora Bora	400 ml
Macchiato	400 ml	Fresa	500 ml	Té Cool Mint	400 ml
Cappuccino	400 ml	Papaya	500 ml	Té Blood Orange	400 ml
Frappé	400 ml	Agua	500 ml		

Flat White	400 ml
Mocha	400 ml
Latte	400 ml

---

<b>Carta de Alimentos</b>	
<i>Sándwiches</i>	<i>Pastelería</i>
Sándwich de pollo y palta	Torta de chocolate
Mixto de jamón y queso	Pie de Limón
Triple vegetariano (huevo, tomate y palta)	Muffins de Avena
Triple de pollo con durazno	Crocante de manzana
Sándwich Caprese	Ensalada de frutas

Por otro lado, en la oferta de libros, se contarán con ejemplares de grandes editoriales, Best Sellers, y una selección de los géneros literarios más demandados, de acuerdo con la investigación cuantitativa realizada, sin considerar el género de libros académicos, ya que al ser un género que abarcaría un gran número de subcategorías, estos serían buscados en librerías más especializadas:

**Tabla 4.2**

*Lista de géneros literarios a vender en la nueva cafetería librería*

<b>Género Literario</b>	<b>% de Oferta</b>
Literatura (novelas)	35%
Negocios	20%
Psicología, autoayuda y superación personal	20%
Juveniles	15%
Otros (Cocina, Arte y Biografías)	10%

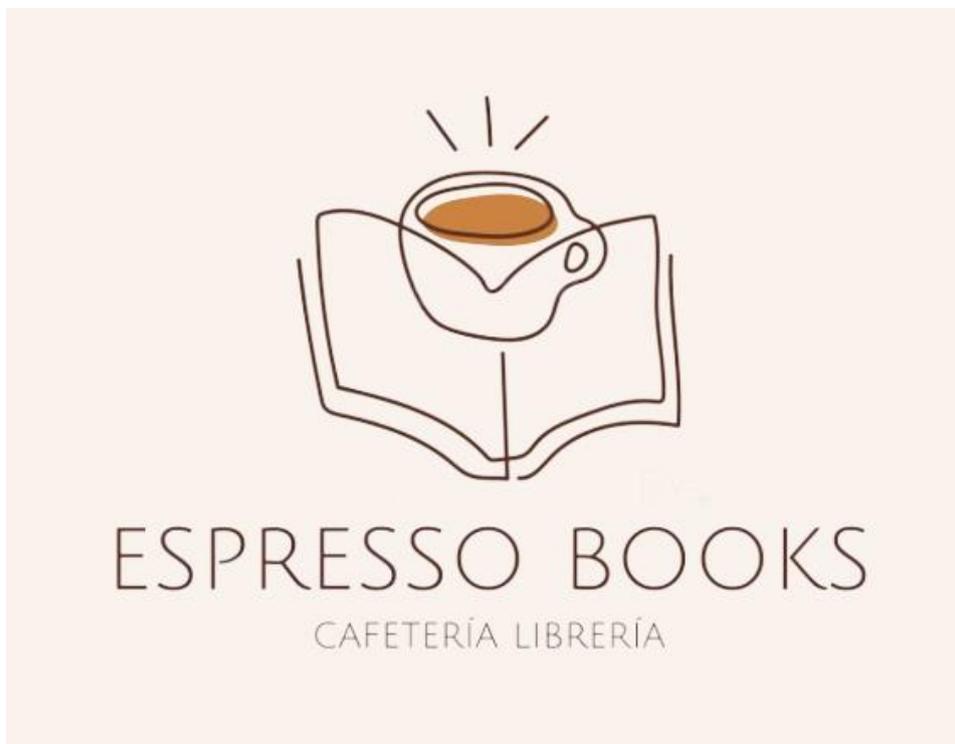
Al tratarse de una nueva empresa, dentro del ciclo de vida del producto, la cafetería librería se encuentra en la etapa de inicial de desarrollo del producto, que “se inicia cuando la empresa encuentra y desarrolla una idea sobre un nuevo producto. Durante el desarrollo del producto las ventas son nulas y aumentan los costes de inversión de la empresa” (Kotler & Armstrong, 2019, p. 265). A pesar de ello, se puede considerar que el tipo de ciclo de vida de la cafetería librería representa a un estilo, debido a que actividades como leer, trabajar o estudiar forman parte del día a día de los clientes, y bebidas elaboradas con granos de café son de las más preferidas por los peruanos, por lo que el interés hacia la cafetería-librería perduraría en el tiempo, ya que se trata de un estilo de vida para los clientes.

Finalmente, la estrategia para consolidar la marca de la cafetería-librería en el mercado, se realizará a través de los siguientes elementos:

Logo: Para identificar la marca de la cafetería librería, se eligió un nombre de tipo descriptivo, que según Pope (2002) “pretende describir el producto físico en una forma literal pero atractiva” (p. 210), por lo que representa la combinación del café con los libros.

#### **Figura 4.2**

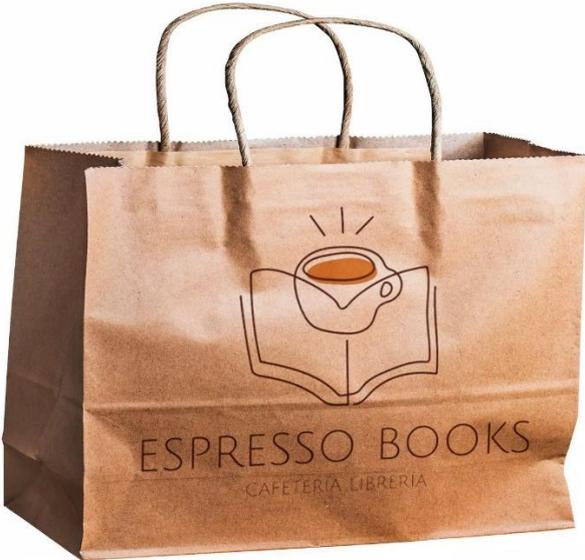
*Logo para la nueva cafetería librería*



Envase: Para la venta de alimentos y bebidas para consumo en el local, se utilizará vajilla de cerámica de colores sobrios para los alimentos, con el objetivo de que el ambiente se vea atractivo y elegante, adicional, para las bebidas, se utilizarán envases de vidrio, esto es para que el cliente pueda visualizar la estética del armado de las bebidas de café, además de que el vidrio de alta calidad mantiene la temperatura de las bebidas ya sean frías o calientes; por otro lado, para la venta de libros, alimentos y bebidas que son para llevar, se utilizarán envases ecológicos, fabricados con insumos biodegradables y llevarán el logo de la marca impreso.

**Tabla 4.3**

*Emplatado y empaquetado*

Producto	Consumo en local	Para llevar o delivery
Bebidas		
Alimentos		
Libros		

Servicios de apoyo: El servicio de atención al cliente de la cafetería librería tendrá las siguientes características: por un lado, para la librería, se contará con el personal capacitado para brindar orientación personalizada a los clientes para encontrar libros en base a sus gustos literarios; por otro lado, en el lado de la cafetería, el personal se enfocará en asegurarse de que los clientes se encuentren cómodos en el local y cuenten con toda la información necesaria para que su experiencia sea agradable.

#### 4.5.2 Estrategias de precios

La estrategia de fijación de precios a ejecutarse por la cafetería librería será en función del valor añadido (Kotler & Armstrong, 2019), esto es debido a que, alineándose a la estrategia de posicionamiento establecida de “más por más”, la cafetería librería estaría estableciendo precios superiores frente a la competencia; y, por otro lado, se está considerando los resultados de los precios dispuestos a pagar por los consumidores por el valor ofrecido, obtenidos en la investigación de mercado.

Para la venta de bebidas de la cafetería librería, considerando además de que el principal insumo para las bebidas principales será el café peruano, y que, de acuerdo con la investigación cuantitativa, el 75% de los encuestados pagaría más de 15 soles por consumo de bebidas, se establecerán los siguientes precios:

**Tabla 4.4**

*Precios de bebidas para la nueva cafetería librería*

<b>Carta de Bebidas</b>					
<i>Café</i>	<i>Precio</i>	<i>Jugos Naturales</i>	<i>Precio</i>	<i>Infusiones</i>	<i>Precio</i>
Espresso	S/ 8.00	Naranja	S/ 12.00	Té verde Sencha	S/ 15.00
Americano	S/ 13.00	Lúcuma	S/ 12.00	Té Bora Bora	S/ 16.00
Macchiato	S/ 15.00	Fresa	S/ 12.00	Té Cool Mint	S/ 16.00
Cappuccino	S/ 16.00	Papaya	S/ 12.00	Té Blood Orange	S/ 15.00
Frappé	S/ 18.00				
Flat White	S/ 18.00				
Mocha	S/ 19.00				
Latte	S/ 16.00				

Para la venta de alimentos de la cafetería librería, considerando que se obtuvo un 56.8% de clientes que estarían dispuestos a pagar más de 20 soles por consumo de alimentos en la cafetería librería, se establecerán los siguientes precios:

**Tabla 4.5***Precios de alimentos para la nueva cafetería librería*

<b>Carta de Alimentos</b>			
<i>Sándwiches</i>	<i>Precio</i>	<i>Pastelería</i>	<i>Precio</i>
Sándwich de pollo y palta	S/ 20.00	Torta de chocolate	S/ 17.00
Mixto de jamón y queso	S/ 20.00	Pie de Limón	S/ 17.00
Triple vegetariano (huevo, tomate y palta)	S/ 20.00	Queques de Avena con Frutos Rojos	S/ 17.00
Triple de pollo con durazno	S/ 20.00	Crocante de manzana	S/ 17.00
Sándwich Caprese	S/ 20.00	Ensalada de frutas	S/ 17.00

Para la venta de libros, considerando que se venderán tanto libros nuevos como usados, se aplicará una estrategia de fijación de precios en función del coste (Kotler & Armstrong, 2019), esto debido a la fuerte competencia que hay con las librerías convencionales y establecidas como Crisol o Íbero, y adicional, considerando que, de acuerdo con la investigación cuantitativa, el 51,1% de los clientes potenciales estarían dispuestos a pagar más de 40 soles por libro. Para la determinación de los precios de los libros de la cafetería librería, se está considerando como referencia el precio promedio de los géneros literarios en Crisol, ya que según Gaspar y Romero (2016) “los precios de los libros son de acuerdo con la sugerencia de las editoriales, es por eso por lo que muchas veces se pueden encontrar libros con el mismo precio que en la competencia” (p. 32).

**Tabla 4.6***Precios de libros en la nueva cafetería librería*

<b>Género Literario</b>	<b>Precio</b>
Literatura (novelas)	S/ 65.00
Negocios	S/ 80.00
Psicología, autoayuda y superación personal	S/ 90.00
Juveniles	S/ 70.00
Otros (Cocina, Arte y Biografías)	S/ 50.00

Finalmente, la cafetería librería aplicará los descuentos y promociones para la venta de alimentos, bebidas y libros en base a los segmentos del mercado definidos a atender:

- Amantes de la lectura: se incentivará la compra de libros ofreciendo descuentos, por medio de la página web de la cafetería librería, en eventos clave del año como CyberWow, y adicional, se hará una gran liquidación al cierre del año.

**Tabla 4.7**

*Promociones de libros para la nueva cafetería librería*

<b>Mes</b>	<b>Descuento</b>
Abril	25%
Julio	25%
Octubre	25%
Diciembre	Dos libros al precio de uno

- Aficionados al café: con el compromiso de incentivar un estilo de vida saludable a los clientes de la cafetería librería, se ofrecerá el beneficio de poder cambiar la leche regular a leche de almendras sin ningún costo adicional, así mismo, para el uso de edulcorantes en lugar del azúcar; adicional, los días lunes durante la mañana, se tendrá la promoción de “Happy Hour” de café, es decir, se venderán dos bebidas de café, en cualquiera de sus presentaciones, al precio de uno, con el objetivo de motivar a los clientes a empezar su semana con su bebida de café preferida.
- Estudiantes: alineándose a la estrategia de desarrollo de mercado establecida para este segmento, para los estudiantes de las universidades privadas con las que se tenga convenio con la cafetería librería, se les brindará un descuento del 15% en toda la carta, para todos los días de la semana, con el fin de incentivarlos a visitar el local, y poder disfrutar de los cubículos privados.
- Trabajadores: teniendo en cuenta la estrategia de penetración de mercado determinada para este segmento, se ofrecerán a los trabajadores una combinación de un postre o sándwich con una bebida de café, en cualquiera de sus presentaciones, a 30 soles, y esta oferta solo estará disponible de lunes a viernes.

Finalmente, para todos los segmentos, se tendrá las promociones de préstamo gratuito de libros por cualquier consumo en el local, y el uso de los cubículos privados para hasta 6 personas como máximo, por un consumo mínimo de 120 soles, a excepción de los estudiantes, quienes los podrán usar por un consumo mínimo de 100 soles.

### **4.5.3 Estrategias de Plaza**

La venta de los alimentos, bebidas y libros de la cafetería librería se realizará de dos maneras, de forma física, y de forma virtual. En ambos casos, la venta se realizará directamente al consumidor final.

En primer lugar, para la venta de alimentos, bebidas y libros en el local, la cafetería librería se encontrará ubicada en el distrito de San Borja, cercana a universidades y torres empresariales. De esta forma, buscará cubrir a las personas que viven en el distrito y en distritos aledaños, además de las personas que estudian o trabajan en estos distritos. La cafetería librería abrirá sus puertas de lunes a domingo de 10 de la mañana a 9 de la noche para atender a las personas que deseen consumir en el local o realicen su compra para llevar.

Finalmente, para la venta de alimentos, bebidas y libros de forma virtual, se realizarán a través de la página web de la cafetería librería, y el servicio de delivery será a través de un motorizado propio, y sólo se tendrá como cobertura a los distritos aledaños a San Borja.

### **4.5.4 Estrategias de Promoción**

Para dar a conocer al público lo que ofrece la cafetería librería y sus beneficios, se utilizarán los siguientes medios que conformarán la estrategia de promoción:

- **Publicidad:** se buscará establecer acuerdos con reconocidos influencers, para que visiten el local, degusten de las bebidas y alimentos, para que puedan brindar su opinión y recomendar a sus seguidores a que visiten la cafetería librería.
- **Promoción de ventas:** en los primeros meses de apertura de la cafetería librería, se realizará sorteos de vales de consumo de 70 soles en alimentos y bebidas, con el objetivo de incentivar a los clientes a que visiten el local, y lo recomienden.
- **Relaciones públicas:** en la cafetería librería, se realizarán eventos como firma de autógrafos de autores de los libros más populares del momento, presentación de nuevos libros, clubes de lectura, y otros eventos que fomenten la lectura.

- Redes sociales: se realizará la creación de contenido en redes sociales como Facebook, Instagram y TikTok, en los cuales se brindará información de la cafetería librería, como sus novedades, eventos, promociones, entre otros. Se utilizará el marketing digital como herramienta clave para gestionar las redes sociales, y poder lograr un alcance a mayor número de personas.
- Marketing directo: se enviarán correos a los clientes que soliciten que se les notifique la llegada de ciertos libros a la cafetería librería, además, de que se contará con una página web, en la cual se comunicará las novedades y los eventos, y a través de ella, también se realizará la venta de los libros.



# CAPÍTULO V: OPERACIONES Y GESTIÓN

## 5.1 Estudio Técnico

Objetivos de las Operaciones:

- Lograr un 75% de pedidos atendidos en un tiempo de servicio óptimo de 15 minutos, en el primer año de operaciones.
- Reducir la merma de los insumos para las bebidas y alimentos a un 10% en los primeros tres años.
- Cumplir al 100% los protocolos de seguridad e higiene en las áreas de consumo, servicios higiénicos, cocina y recepción.

### 5.1.1 Localización del proyecto

Para la ubicación de la cafetería librería, se ha tomado en cuenta los siguientes distritos de la zona 7 de Lima Metropolitana como alternativas: San Isidro, San Borja y Miraflores. Esto debido a que, en estos distritos, se concentran la mayor parte del público objetivo, que son los hombres y mujeres de más de 18 años con nivel socioeconómico A, B y C, además de la cercanía que hay con universidades privadas y torres empresariales.

Para la elección del distrito en el cual se va a ubicar la cafetería librería, se va a utilizar el método de calificación de factores, que según Heizer y Render (1996) es un “procedimiento de localización que proporciona objetividad al proceso de identificación de costos difíciles de evaluar” (p. 323).

Los factores críticos de éxito a considerar serán los siguientes:

- Competencia: se va a tener en cuenta la cantidad de cafeterías librerías que hay en el distrito, y con las cuáles se competiría directamente, por lo que se prefiere no tener cafeterías librerías cercanas a la ubicación elegida.
- Seguridad: actualmente Lima es una de las ciudades de la región más inseguras (Arce, 2024, sección Perú); esto no sólo afecta la seguridad de los clientes y trabajadores, sino también del negocio mismo; por lo que es importante ubicar la cafetería librería en una zona con menor tasa de criminalidad.

- Costo de alquiler: el alquiler es uno de los mayores gastos fijos dentro del estado de resultados, por lo que se debe tomar en cuenta el importe a pagar mensualmente, ya que debe estar alineado a los objetivos planteados para la cafetería librería.
- Cercanía a clientes: se va a considerar la cercanía con universidades privadas y torres empresariales, ya que el público objetivo se encuentra conformado por estudiantes o trabajadores.

A continuación, se presenta la matriz de evaluación de factores para las alternativas de ubicación; en la cual se considera la escala de calificación del 1 al 10, donde 10 es la mejor calificación:

**Tabla 5.1**

*Matriz de evaluación de factores para localización*

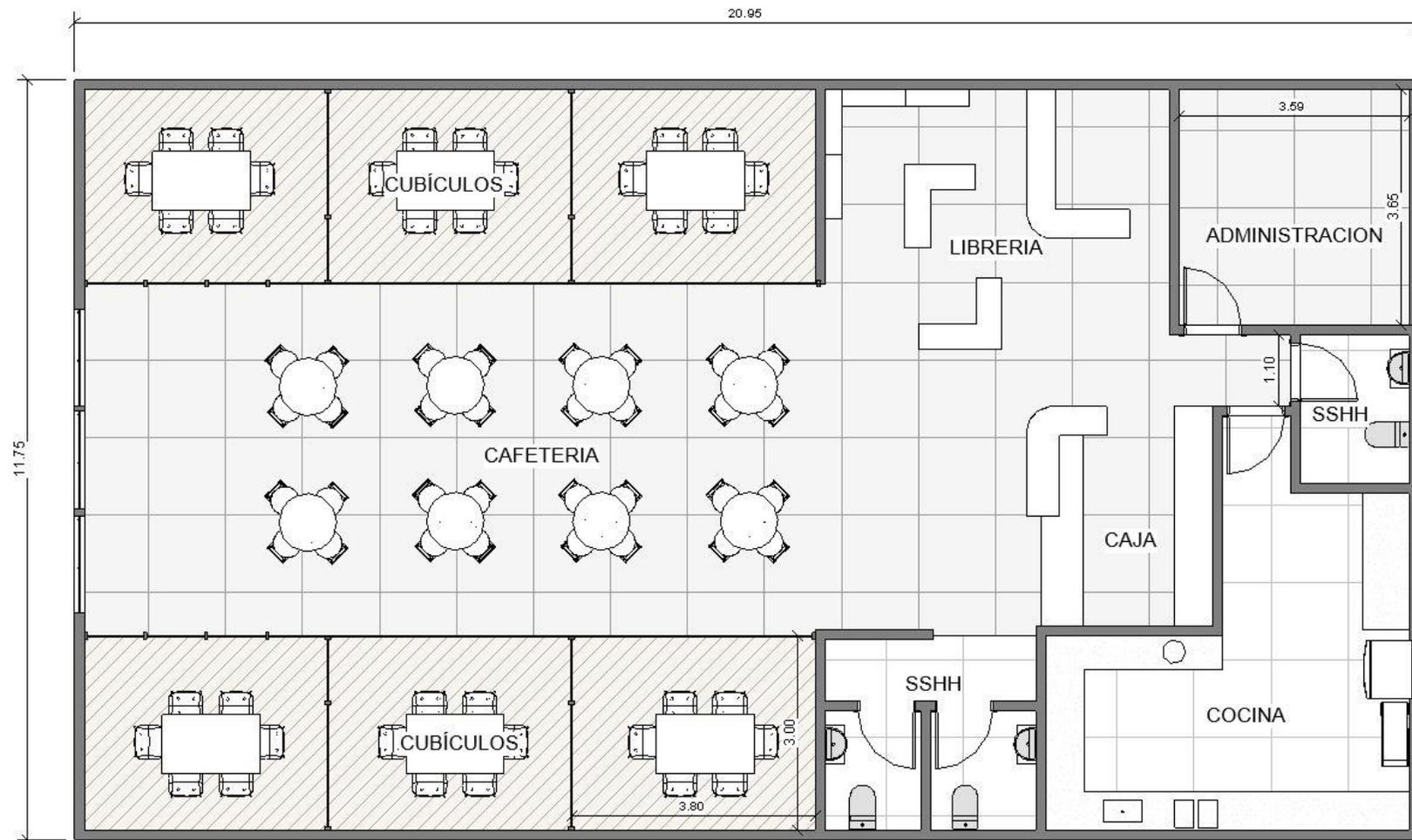
Factor Crítico de Éxito	Peso	San Borja		San Isidro		Miraflores	
		Puntaje	Calificación Ponderada	Puntaje	Calificación Ponderada	Puntaje	Calificación Ponderada
Competencia	30%	10	3	6	1.8	8	2.4
Seguridad	25%	7	1.75	8	2	6	1.5
Costo de Alquiler	20%	8	1.6	4	0.8	6	1.2
Cercanía a clientes	25%	6	1.5	10	2.5	8	2
Totales	100%		7.85		7.1		7.1

El distrito con la mayor calificación ponderada es San Borja, ya que, en este distrito no se cuenta con ninguna cafetería librería, además, se encuentra dentro del top 3 de distritos más seguros de Lima Metropolitana (Mc Cubbin, 2024, sección Perú), y de las tres alternativas, cuenta con el costo de alquiler promedio más bajo, por lo que representa una excelente elección para la localización de la cafetería librería.

El área requerida para el local de la cafetería librería, que incluirá un área de cafetería, un área de librería, cocina, servicios higiénicos, oficina administrativa y seis cubículos privados será de aproximadamente 250 metros cuadrados. En San Borja, para el alquiler de un local de estas dimensiones, tiene un costo mensual de 3,500 dólares, que equivalen a 12,950 soles, según Urbania. Las áreas estarán distribuidas de acuerdo con el siguiente plano:

**Figura 5.1**

*Área para la nueva cafetería librería*

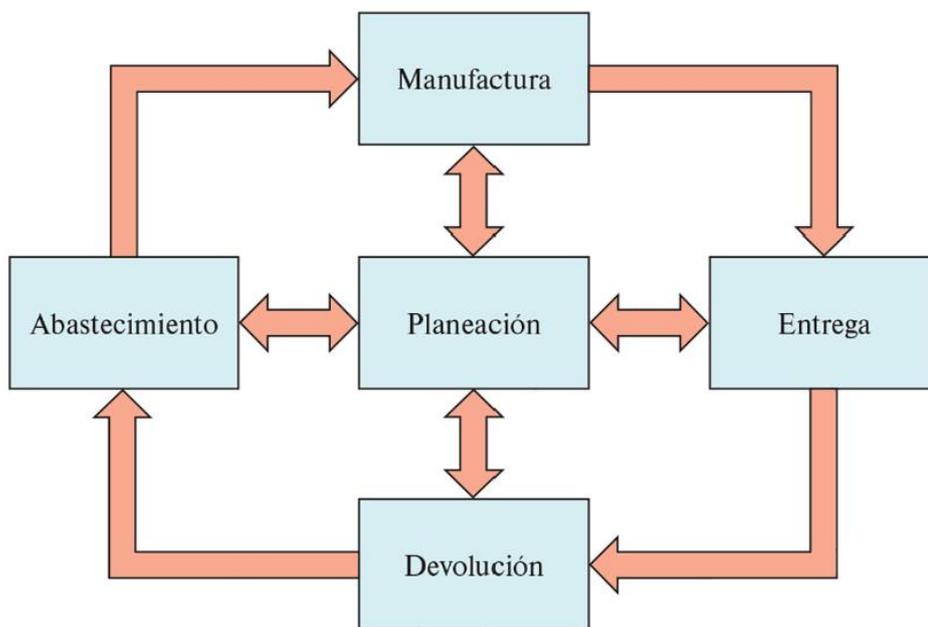


### 5.1.2 Cadena de Suministro

Según Jacobs (2022), la cadena de suministro “se refiere a los procesos que desplazan información y material con destino y origen en los procesos de manufactura y servicio de la empresa” (p. 6). Para la cafetería librería, se debe considerar que son dos modelos de negocio en un solo local, en las cuales, en la cafetería se elaboran las bebidas y alimentos, mientras que, para la librería, se enfoca en la venta minorista de libros fabricados y distribuidos por las editoriales. La cadena de suministro para la cafetería librería se encuentra conformada por los siguientes procesos:

**Figura 5.2**

*Proceso de la cadena de suministro*



*Nota.* De *Administración de operaciones* (p. 6), por F. R. Jacobs, 2022, McGraw-Hill Interamericana (<https://www-ebooks7-24-com.ezproxy.ulima.edu.pe/stage.aspx?il=20757&pg=&ed=>).

- **Planeación:** el área administrativa de la cafetería librería será la encargada de realizar la planeación de la demanda que se pueda atender con los recursos disponibles en el local. Para la cafetería, al tener una demanda proyectada, se podrá realizar la compra de los insumos para la elaboración de las bebidas y alimentos, teniendo cuidado con las fechas de expiración de los ingredientes, ya que, al tratarse de alimentos, se debe salvaguardar la salud de los clientes, y, por otro lado, minimizar la merma de los insumos; mientras que, para la

librería, se debe considerar evitar la rotura de stock, y también minimizar los costos de almacenamiento.

- **Abastecimiento:** para la selección de proveedores para la cafetería librería, se debe considerar que la estrategia genérica establecida es de diferenciación con enfoque en nicho, a través de brindar un servicio y productos de alta calidad al cliente, por lo que más que priorizar el precio, se realizará la selección en base al aporte que brindarán los insumos en la elaboración de bebidas y alimentos, por otro lado, para los libros, se seleccionarán las editoriales que contengan los libros y géneros literarios más vendidos en el país.
- **Producción:** en esta parte del proceso, se diferencian los dos modelos de negocio. Por un lado, para la cafetería, se enfoca en la elaboración de las bebidas o alimentos solicitados por el cliente, y, por otro lado, para la librería, se enfoca en la organización y exhibición de los libros, de esta forma, el cliente procede a escoger el libro o libros de su preferencia para la compra correspondiente.
- **Entrega:** la cafetería librería contará con dos medios de entrega para el cliente final que son de forma presencial, es decir, se escogen y se compran los libros, y se realiza el consumo de bebidas y alimentos en el local; o se realiza la compra de forma virtual a través de la página web, usualmente desde el domicilio del cliente, por lo cual entonces el servicio de traslado será a través de un motorizado propio.
- **Devolución:** se realizará el seguimiento a los clientes a través de encuestas, en las cuales, se buscará conocer su satisfacción respecto al servicio y productos ofrecidos, además de conocer los puntos de mejora para la cafetería librería. En caso de tener devoluciones por parte de los clientes, para los alimentos y bebidas se buscará reemplazar lo ofrecido con el objetivo de que el cliente se retire satisfecho del local; por otro lado, para los libros, se evaluará el caso, y de acuerdo con lo observado se podrá decidir si procede la devolución.

### **5.1.3 Planificación de las Ventas y Operaciones**

De acuerdo con los resultados obtenidos en la investigación de mercado, para la cafetería librería se tiene estimado una demanda por atender para el primer año de operaciones, que será el año 2025, ya que el presente año 2024 es el año en el cual se realizan las

inversiones correspondientes, las siguientes cantidades: 46 mil 367 bebidas, 45 mil 579 alimentos, y 3 mil 702 libros.

Según Euromonitor International (2024), se tienen las siguientes proyecciones del 2025 al 2028 para la industria de servicios de restaurantes en el país, considerando que las cafeterías forman parte de esta industria, ya que son un tipo de restaurante.

**Tabla 5.2**

*Tamaño del mercado de los restaurantes en el Perú*

	2025	2026	2027	2028
Tamaño de mercado (en millones de soles)	S/ 17,310.0	S/ 18,848.7	S/ 20,244.0	S/ 21,489.7

*Nota.* De *Market Sizes*, por Euromonitor Passport, 2024 (<https://www-portal-euromonitor-com.ezproxy.ulima.edu.pe/statisticsevolution/index>).

Adicional, según Euromonitor International (2024), se tienen los siguientes porcentajes, que representan las bebidas y alimentos que se venden en los restaurantes:

**Tabla 5.3**

*Distribución de alimentos y bebidas dentro del mercado de restaurantes en el Perú*

	2025	2026	2027	2028
% Alimentos	76.4%	74.0%	71.5%	69.0%
% Bebidas	23.6%	26.0%	28.5%	31.0%
Alimentos (en millones de soles)	S/ 13,224.8	S/ 13,948.0	S/ 14,474.5	S/ 14,827.9
Bebidas (en millones de soles)	S/ 4,085.2	S/ 4,900.7	S/ 5,769.5	S/ 6,661.8

*Nota.* Adaptado de *Food vs Drink Sales*, por Euromonitor Passport, 2024 (<https://www-portal-euromonitor-com.ezproxy.ulima.edu.pe/statisticsevolution/index>)

Finalmente, se puede obtener la tasa de crecimiento hasta el 2028 para el sector gastronómico en el país, con lo cual, se puede calcular la demanda anual del 2025 al 2029 para la cafetería librería, considerando la tasa de crecimiento para el 2029 el promedio de los tres años anteriores.

**Tabla 5.4***Cálculo de la demanda proyectada para la venta de alimentos y bebidas*

	2025	2026	2027	2028	2029
% Crecimiento Alimentos		5%	4%	2%	4%
% Crecimiento Bebidas		20%	18%	15%	18%
Demanda Alimentos	45,579	48,071	49,886	51,104	53,094
Demanda Bebidas	46,367	55,623	65,485	75,612	89,010

Para la venta de libros, la tasa de crecimiento anual para los libros impresos en el Perú sería de 2.2% hasta el 2026 (PWC, 2022). Considerando que esta proyección se mantiene hasta el 2029, se puede calcular la demanda de libros para la cafetería librería:

**Tabla 5.5***Cálculo de la demanda proyectada para la venta de libros*

	2025	2026	2027	2028	2029
% Crecimiento	2.2%	2.2%	2.2%	2.2%	2.2%
Demanda Libros	3,702	3,783	3,867	3,952	4,039

#### 5.1.4 Capacidad

La planificación de las ventas es importante al momento de tomar decisiones con respecto a la capacidad del local, ya que, según Heizer y Render (1996), “cuando la capacidad es inadecuada, los faltantes que resultan pueden significar entregas poco confiables, pérdida de clientes y pérdida de la participación en el mercado” (p. 107), por lo que la estrategia a aplicar por la cafetería librería será de capacidad proactiva, es decir, a medida que se vaya aumentando la demanda, se irá modificando la capacidad.

Para la cafetería, se tiene establecido que el tiempo óptimo para la elaboración de un pedido conformado por una bebida y un alimento es de 15 minutos máximo por barista, que será la persona encargada de la preparación de las bebidas y de los alimentos ligeros. Considerando ello, se tiene la siguiente capacidad establecida para los años del 2025 al 2029:

**Tabla 5.6***Capacidad de la cafetería*

	2025	2026	2027	2028	2029
<b>Pedidos</b>	<b>Tiempo óptimo: 15 minutos</b>				
# Baristas	3	4	5	6	6
Por Hora	4	4	4	4	4
Por Día	44	44	44	44	44
Por Mes	1,320	1,320	1,320	1,320	1,320
Por Año	15,840	15,840	15,840	15,840	15,840
Total	47,520	63,360	79,200	95,040	95,040

Para la venta de los libros, se contarán con libreros con las siguientes medidas estándar: de ancho de 100 cm, de alto de 180 cm y de profundidad de 25 cm; con estas medidas, se obtiene que la capacidad de libros a exhibir por estante es de 180 libros. Finalmente, se debe considerar que la tasa de crecimiento anual es menor a 5%, por lo que la capacidad para los libros se mantendrá fija:

**Tabla 5.7***Capacidad para la librería*

	2025	2026	2027	2028	2029
# Estantes	4	4	4	4	4
Libros por Estante	180	180	180	180	180
Total Capacidad	720	720	720	720	720

**5.1.5 Proveedores**

Para la cafetería librería, la selección de proveedores se divide entre los insumos que se van a requerir para la elaboración de las bebidas de café, infusiones, jugos, sándwiches y postres; y los libros distribuidos por las editoriales para su exhibición en el local.

Para la cafetería, los principales proveedores serán los siguientes:

- Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras de los Valles de Sandía - CECOVASA: cooperativa conformada por productores de café peruano, dentro de su variedad de marcas, ofrecen Café Tunki, el cual es reconocido como el café peruano más premiado del mundo (Sánchez, 2024, Sección Datos LR), y proviene de la región de Puno. La empresa brinda un café de alta calidad con un exquisito sabor, el cual aportará a las bebidas de café ofrecidas en la cafetería librería un factor diferenciador.

- Eco Origen: empresa dedicada a brindar productos de café, cacao en polvo, miel y algarrobina, entre otros; ofrece al sector HORECA (Hoteles, restaurantes y cafeterías) productos naturales de productores locales en Piura.
- Quinta Esencia: tienda especializada en la venta de té en hebras, ofreciendo una selecta oferta de infusiones de especialidad, aportando a la salud de los clientes a través de una gran variedad de sabores.
- Chacra Verde: tienda virtual que ofrece frutas y verduras orgánicas. Las frutas y verduras orgánicas se diferencian por brindar beneficios como mejor aporte a la salud, y menor impacto ambiental, adicional, que se caracterizan por tener mejor sabor.
- Don Mamino: una de las cafeterías más conocidas en Lima, y que se diferencia por sus productos de panadería que se venden a través de su tienda virtual; cuentan con una selección de panes precocidos de calidad para la elaboración de sándwiches.
- San Fernando: empresa especializada en la venta de aves y derivados. A través de su tienda virtual, se puede adquirir productos que conforman la proteína de los sándwiches como pollo, jamón y huevos.
- Wong: uno de los Supermercados más reconocidos del país, a pesar de que se trata de venta minorista, en Wong se cuenta con una variedad de marcas de calidad y reconocidas nacionales e internacionales de diversos productos a requerir como leche, azúcar, harina, entre otros.

Finalmente, los proveedores para la oferta de libros en la cafetería librería serán las principales editoriales con fuerte presencia en el Perú, de acuerdo con los géneros literarios seleccionados para la venta, los cuales son Literatura, Negocios, Psicología, Juveniles, y otros como Cocina, Arte y Biografía.

A continuación, se detalla las editoriales seleccionadas para la compra de libros:

- Grupo Editorial Planeta Perú: editorial internacional con sede principal en España, abarca una gran variedad de géneros literarios, y cuenta con un gran número de Best Sellers dentro de su catálogo a nivel internacional, adicional, Planeta apuesta por el talento peruano, y cuenta con los libros más solicitados en el país como, por ejemplo: La ciudad y los perros, Conversación en la catedral, El sueño del celta, libros del autor Mario Vargas Llosa, entre otros.

- Penguin Random House: una de las editoriales de lengua inglesa más grandes y populares del mundo, y que cuenta con fuerte presencia en el país; dentro de su oferta, tiene Best Sellers como “El Poder del Ahora”, “Don Quijote de la Mancha”, “La sombra del viento”, entre otros.
- Editorial Santillana Perú: editorial española con gran influencia en el país, se especializa en la edición de libros educativos, pero también de literatura general, dentro de sus Best Sellers, se pueden encontrar los libros de la saga de Harry Potter de J.K. Rowling y “Cien años de soledad” de Gabriel García Marquez.
- Editorial PEISA: editorial peruana, especializada en la literatura para niños, jóvenes y adultos de autores peruanos y latinoamericanos; cuenta con obras de reconocidos autores peruanos como José María Arguedas, Alfredo Bryce Echenique y Julio Ramón Ribeyro.

### 5.1.6 Presupuestos

Edificaciones: Dentro del local que será alquilado por la cafetería librería, una de las principales obras a realizar corresponden a los cubículos privados. Se ha determinado que serán seis los cubículos a instalar dentro del espacio de la cafetería librería, y será a través de sistemas modulares de mamparas, que son objetos que se caracterizan por su facilidad de instalación y a través de ellos, poder brindarles a los clientes un espacio privado con protección contra el ruido. A continuación, se detalla las estructuras a instalar en el local alquilado:

**Tabla 5.8**

*Presupuestos de edificaciones para la nueva cafetería librería*

<b>Obra</b>	<b>Inversión</b>	
Sistemas modulares de mamparas (6 cubículos)	S/	30,000
Pintado del local	S/	15,000
Mostrador de cafetería	S/	12,000
Mostrador de librería	S/	10,000

Equipos: Para el detalle de los inmuebles y activos de la cafetería librería que se va a requerir para las operaciones, se va a especificar de acuerdo con la distribución del espacio: el área administrativa, donde se encontrará el gerente general, el área de cafetería, donde los clientes realizarán el consumo de bebidas y alimentos, el área de librería, área

destinada a la lectura, y donde se encontrará la exhibición de los libros, la cocina, los cubículos, y finalmente, los servicios higiénicos:

**Tabla 5.9**

*Presupuestos de equipos y mobiliario para la nueva cafetería librería*

<b>Equipo</b>		<b>Precio</b>	<b>Cantidad</b>		<b>Total</b>
<i>Área administrativa</i>					
Escritorio	S/	1,195.00	1	S/	1,195.00
Silla de oficina	S/	500.00	1	S/	500.00
Laptop	S/	4,000.00	1	S/	4,000.00
Impresora	S/	715.00	1	S/	715.00
Archivador	S/	600.00	1	S/	600.00
Papelería	S/	50.00	1	S/	50.00
Útiles de escritorio	S/	200.00	1	S/	200.00
Silla para visitas	S/	151.00	2	S/	302.00
Dispensador de agua	S/	769.00	1	S/	769.00
<i>Área de Cafetería</i>					
Mesas pequeñas con sillas	S/	750.00	7	S/	5,250.00
Decoración (cuadros, pinturas, plantas)	S/	100.00	10	S/	1,000.00
<i>Área de librería</i>					
Estantes para libros	S/	250.00	4	S/	1,000.00
Muebles	S/	1,299.00	2	S/	2,598.00
Parlantes de techo (para música clásica)	S/	389.00	4	S/	1,556.00
<i>Cocina</i>					
Hervidor de agua (para preparar té o cafés)	S/	200.00	2	S/	400.00
Licuada	S/	800.00	2	S/	1,600.00
Refrigeradora	S/	2,400.00	1	S/	2,400.00
Microondas	S/	489.00	1	S/	489.00
Mesas de trabajo de acero inoxidable	S/	1,516.00	2	S/	3,032.00
Tacho recolector	S/	210.00	2	S/	420.00
Máquina de café expreso	S/	3,199.00	1	S/	3,199.00
Molinillo de café	S/	899.00	1	S/	899.00
Espumador de leche	S/	349.00	1	S/	349.00
Prensa francesa (French press)	S/	189.00	1	S/	189.00
Cafetera de goteo (para café filtrado)	S/	225.00	2	S/	450.00
Batidora planetaria	S/	1,359.00	1	S/	1,359.00
Cocina	S/	3,800.00	1	S/	3,800.00
Utensilios de cocina	S/	200.00	2	S/	400.00
Cernidor de harina	S/	36.00	2	S/	72.00
Batidor de mano	S/	60.00	2	S/	120.00
Moldes para pasteles	S/	127.95	2	S/	255.90
Moldes para muffins	S/	150.00	2	S/	300.00
Juego de ollas y sartenes	S/	390.00	2	S/	780.00
Tabla de picar	S/	200.00	2	S/	400.00
Utensilios de mesa	S/	307.00	12	S/	3,684.00
Tazas de vidrio para bebidas	S/	86.00	10	S/	860.00
Platos rústicos	S/	11.00	30	S/	330.00
Bowl rústicos	S/	10.00	30	S/	300.00
Bowl cónico de acero inoxidable	S/	49.00	5	S/	245.00
<i>Cubículos</i>					

Mesas de reunión	S/	740.00	6	S/	4,440.00
Sillas	S/	110.00	36	S/	3,960.00
Pizarras	S/	125.00	6	S/	750.00
Plumones de pizarra	S/	2.00	12	S/	24.00
Tachos de basura de acero inoxidable (pequeños)	S/	280.00	6	S/	1,680.00
<i>Servicios Higiénicos</i>					
Dispensador de jabón líquido	S/	19.00	3	S/	57.00
Dispensador de papel toalla	S/	356.00	3	S/	1,068.00
Dispensador de papel higiénico	S/	112.00	3	S/	336.00
Secador de manos eléctrico	S/	445.00	3	S/	1,335.00
Tacho de basura	S/	40.00	5	S/	200.00

Planilla: La cafetería librería se encontrará bajo el régimen laboral MYPE (micro y pequeñas empresas), y dentro de su planilla contará con un total de 10 trabajadores para sus áreas administrativas y de operaciones. Todos los colaboradores estarán laborando a tiempo completo, es decir, jornadas diarias de 8 horas. Para el cálculo de los gastos de planilla, se está considerando que la gratificación es equivalente a media remuneración mensual, y la CTS a razón de quince (15) remuneraciones diarias por año completo de servicios.

**Tabla 5.10**

*Planilla del personal para la nueva cafetería librería*

Puesto	Cantidad	Sueldo Bruto Anual	Gratificación	EsSalud	CTS	Total Anual
Administrador	1	S/ 72,000	S/ 6,540	S/ 6,480	S/ 3,545	S/ 88,565
Jefe de Producto	2	S/ 48,000	S/ 4,360	S/ 4,320	S/ 2,363	S/ 118,087
Analista de Marketing	1	S/ 30,000	S/ 2,725	S/ 2,700	S/ 1,477	S/ 36,902
Baristas	3	S/ 13,200	S/ 1,199	S/ 1,188	S/ 650	S/ 48,711
Asesor de lectura	2	S/ 13,200	S/ 1,199	S/ 1,188	S/ 650	S/ 32,474
Motorizado	1	S/ 13,200	S/ 1,199	S/ 1,188	S/ 650	S/ 16,237

Adicional, se debe considerar la contratación de servicios de trabajadores independientes o “freelancers”. Los trabajadores independientes serán contactados para brindar asesoría a la empresa una vez al mes y se pueden contratar a través de plataformas como Upwork, Fiverr o Workana, y cuentan con las siguientes tarifas por hora promedio:

**Tabla 5.11***Presupuesto para contratación de asesores externos*

Área	Especialidad	Costo por hora	Horas por requerir	Total Anual
Contabilidad	Contabilidad y auditoría avanzada	\$ 45.00	96	\$ 4,320.00
Asesoría legal	Derecho empresarial	\$ 75.00	48	\$ 3,600.00

Insumos: Para la cafetería, se tienen los siguientes precios de los insumos para la elaboración de bebidas y alimentos, de acuerdo con lo indicado por los proveedores seleccionados:

**Tabla 5.12***Costo de insumos de los productos de la cafetería librería*

<b>Insumos de Bebidas</b>					
<i>Ingredientes</i>	<i>Precio</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Unidad</i>	<i>Proveedor</i>	
Café Tunki estilo grano expreso	S/ 32.00	250	gramos	Cecovasa	
Leche Entera Pasteurizada Danlac	S/ 7.60	900	mililitros	Wong	
Leche Purita 100% Almendras	S/ 20.93	3	litros	Wong	
Cacao en polvo Eco Origen	S/ 21.90	250	gramos	Eco Origen	
Hielo Cuisine&Co	S/ 5.90	3	kilogramos	Wong	
Crema Chantilly Original Reddi Wip	S/ 28.70	184	gramos	Wong	
Syrup Chocolate Hershey's	S/ 27.90	24	Onzas	Wong	
Azúcar Blanca Cuisine&Co	S/ 21.52	5	kilogramos	Wong	
Edulcorante Fruto del Monje Amazonia	S/ 50.60	450	gramos	Wong	
Azúcar Rubia Onza	S/ 8.20	60	sobres	Wong	
Endulzante Fruto del Monje Cuisine & Co	S/ 13.68	50	sobres	Wong	
Agua Sin Gas Mineral San Mateo	S/ 8.90	6	botellas de 600 ml	Wong	
Naranja	S/ 3.80	1	kilogramos	Chacra verde	
Lúcuma	S/ 15.30	1	kilogramos	Chacra verde	
Fresas	S/ 19.00	1	kilogramos	Chacra verde	
Papaya	S/ 13.10	1	kilogramos	Chacra verde	
Té verde Sencha	S/ 29.00	50	gramos	Quinta Esencia	
Té Blood Orange	S/ 34.00	50	gramos	Quinta Esencia	
Té Bora Bora	S/ 34.00	50	gramos	Quinta Esencia	
Té Cool Mint	S/ 34.00	50	gramos	Quinta Esencia	
Algarrobina	S/ 32.70	1	kilogramos	Eco Origen	
<b>Insumos de sándwiches y postres</b>					
<i>Ingredientes</i>	<i>Precio</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Unidad</i>	<i>Proveedor</i>	
Pan ciabatta	S/ 4.70	5	unidades	Don Mamino	

Filete de pechuga de pollo fresco	S/	23.00	1	kilogramos	San Fernando
Palta fuerte	S/	9.90	1	kilogramos	Chacra verde
Mayonesa Hellmann's	S/	19.90	443	mililitros	Wong
Sal de Mesa Marina EMSAL	S/	2.40	1	kilogramos	Wong
Pimienta negra molida	S/	4.20	20	gramos	Wong
Pan de yema	S/	8.50	6	unidades	Don Mamino
Jamón	S/	10.70	490	gramos	San Fernando
Queso Edam	S/	49.90	1	kilogramos	Wong
Mantequilla con Sal	S/	17.50	390	gramos	Wong
Mantequilla sin Sal	S/	9.60	180	gramos	Wong
Pan de Molde Blanco Pullman	S/	12.50	560	gramos	Don Mamino
Huevo	S/	19.90	30	unidades	San Fernando
Tomate italiano	S/	6.50	1	kilogramos	Chacra verde
Durazno	S/	10.90	1	kilogramos	Chacra verde
Queso Mozzarella Braedt	S/	11.90	180	gramos	Wong
Albahaca	S/	3.30	80	gramos	Chacra verde
Aceite de Oliva Extra Virgen Cuisine & Co	S/	30.32	500	mililitros	Wong
Harina sin preparar Blanca Flor	S/	7.60	1	kilogramos	Wong
Azúcar Blanca Cuisine&Co	S/	21.52	5	kilogramos	Wong
Cacao en polvo Eco Origen	S/	21.90	250	gramos	Eco Origen
Leche Entera Pasteurizada Danlac	S/	7.60	900	mililitros	Wong
Aceite vegetal Primor	S/	10.70	900	mililitros	Wong
Polvo de hornear Royal	S/	1.40	20	gramos	Wong
Bicarbonato de sodio para repostería	S/	5.60	100	gramos	Wong
Esencia de vainilla	S/	2.40	100	mililitros	Wong
Galletas de vainilla	S/	5.30	222	gramos	Wong
Limón	S/	2.50	500	gramos	Chacra verde
Leche condensada Nestlé	S/	6.00	393	gramos	Wong
Harina de Avena	S/	11.60	400	gramos	Wong
Avena Integral en Hojuelas	S/	5.30	500	gramos	Wong
Fresas	S/	19.00	1	kilogramos	Chacra verde
Arándanos	S/	24.50	500	gramos	Chacra verde
Frambuesas	S/	25.99	250	gramos	Chacra verde
Manzanas	S/	13.20	1	kilogramos	Chacra verde
Canela Molida	S/	10.90	67	gramos	Wong
Nueces	S/	15.60	150	gramos	Chacra verde
Miel	S/	31.90	1	kilogramos	Eco Origen
Plátano	S/	1.20	1	unidad	Chacra verde
Uva Italia	S/	18.30	1	kilogramos	Chacra verde
Piña	S/	11.40	1	unidad	Chacra verde
Kiwi	S/	12.30	1	kilogramos	Chacra verde
Naranja	S/	3.80	1	kilogramos	Chacra verde
Yogurt Griego Descremado Danlac	S/	16.50	900	gramos	Wong

Finalmente, para el cálculo del costo del inventario de los libros, de acuerdo a lo indicado por Gaspar (2016), “la venta minorista de libros tiene un alto margen, al año se obtiene un margen bruto del 43%” (p. 16), sin embargo, considerando que se trata de una empresa grande como Crisol, que maneja grandes volúmenes y tiene como ventaja competitiva su economía de escala en sus operaciones, para la cafetería librería, se va a considerar un porcentaje de costo de ventas del 67%, obteniendo los siguientes costos de inventario:

**Tabla 5.13**

*Costo promedio de libros de acuerdo con el género literario*

<b>Género Literario</b>	<b>Costo Unitario</b>	
Literatura (novelas)	S/	43.55
Negocios	S/	53.60
Psicología, autoayuda y superación personal	S/	60.30
Juveniles	S/	46.90
Otros (Cocina, Arte y Biografías)	S/	33.50

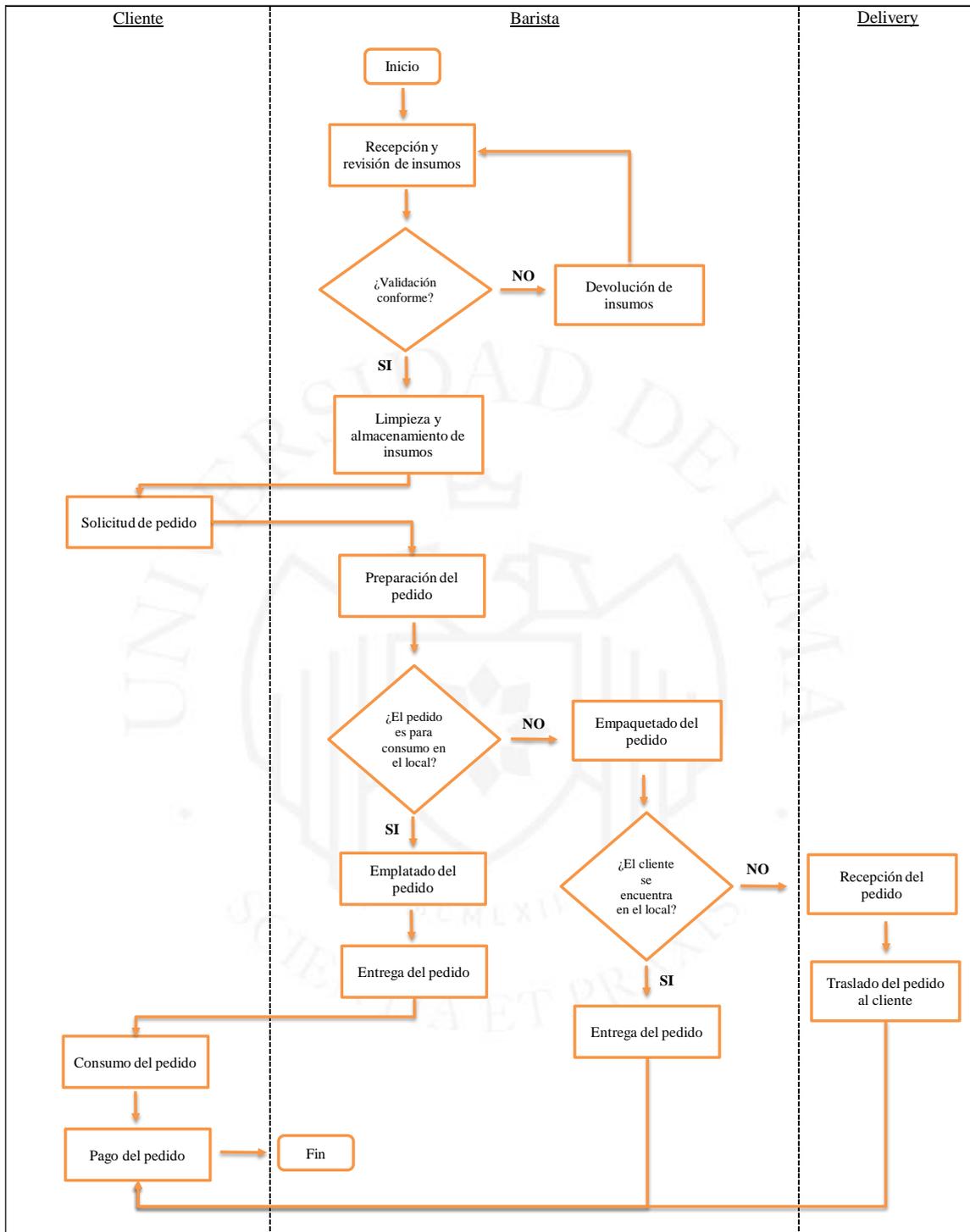
### **5.1.7 Procesos**

Para la cafetería librería, el proceso de producción se divide entre los alimentos y bebidas a ofrecer por parte de la cafetería, y los libros puestos a la venta en el lado de la librería, por lo que la estrategia de proceso a aplicar es de enfocada en el proceso, ya que la cafetería librería ofrece una alta variedad dentro de su oferta de alimentos, bebidas y libros, en las cuales se permite la personalización de acuerdo a lo que desea el cliente, y en bajo volumen, considerando que la venta se realiza en un solo local. De acuerdo con Heizer y Render (1996), este tipo de estrategia es comúnmente utilizada en restaurantes.

A continuación, se detalla el flujograma para la elaboración de bebidas y alimentos en la cafetería:

**Figura 5.3**

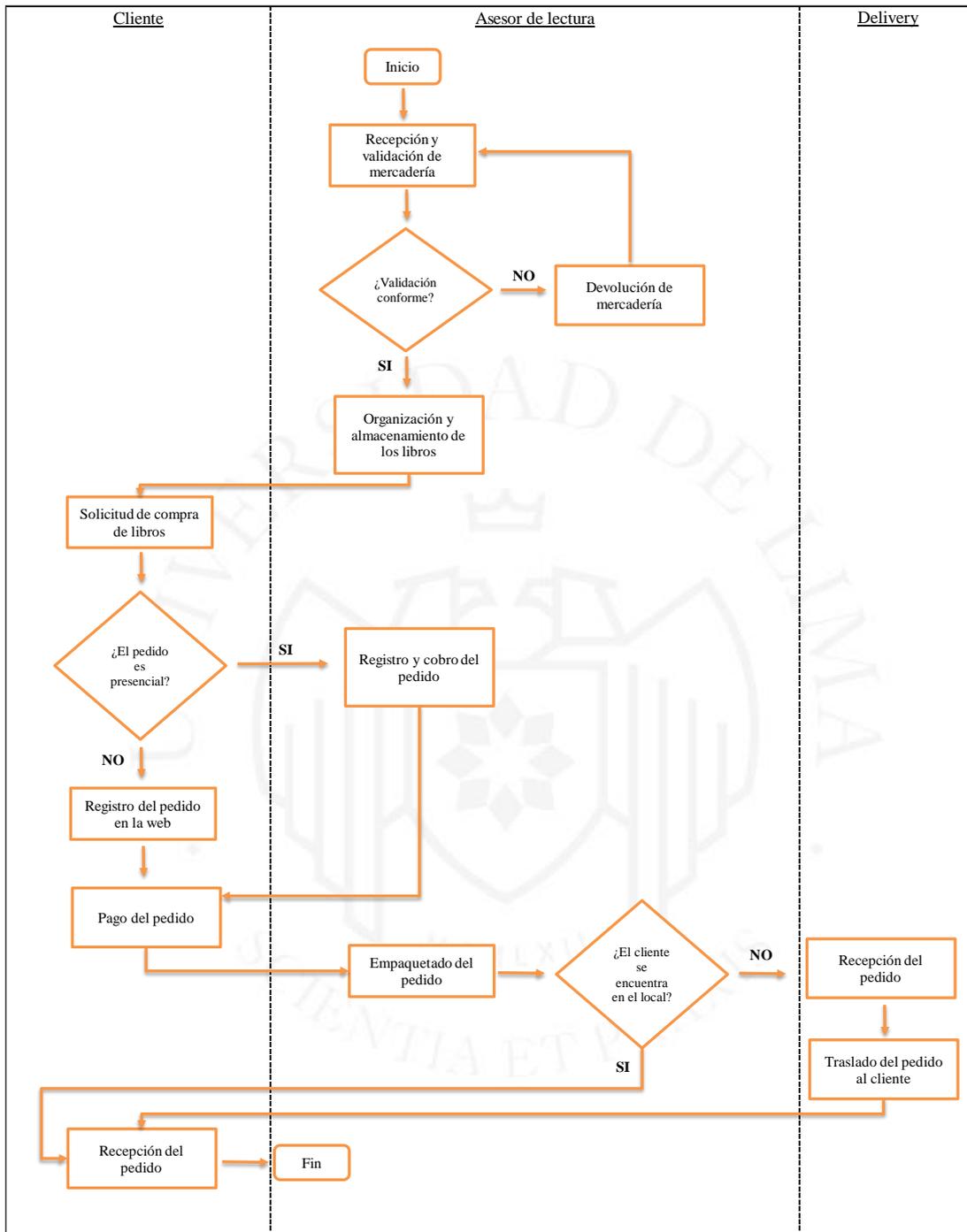
*Diagrama de flujo para cafetería*



Finalmente, se detalla el flujograma para la venta de los libros en la librería:

**Figura 5.4**

*Diagrama de flujo para librería*



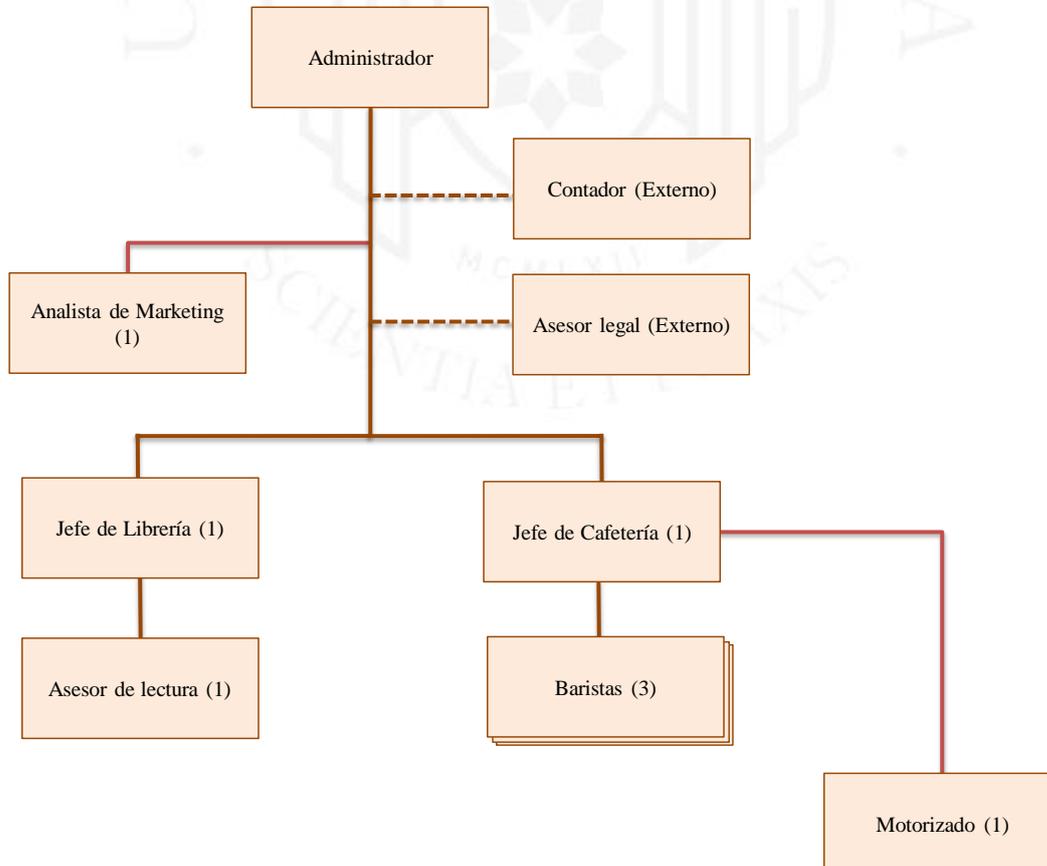
## 5.2 Estructura Organizacional

La estrategia genérica de la cafetería librería es de enfoque en diferenciación, el cual se trata de brindar a los segmentos de clientes seleccionados, la combinación de la lectura y el café como experiencia. La cafetería librería, al conformarse por dos modelos de negocio distintos como la venta de café y libros, requiere de una estructura organizacional de tipo horizontal, ya que el administrador debe estar en constante comunicación directa con las áreas de producto (cafetería y librería) para el logro de los objetivos, y los colaboradores ejercen mayor autonomía en la toma de decisiones, promoviendo así el empoderamiento, y el trabajo en equipo (Daft, 2011).

A continuación, se presenta el organigrama de la cafetería librería, el cual es de departamentalización de tipo matricial, ya que considera dos tipos de agrupamiento que son el funcional, en el cual se agrupa de acuerdo con las actividades y conocimientos, y el divisional, en el cual se divide por los productos y/o servicios a ofrecer (Daft, 2011); teniendo como resultado, la siguiente jerarquía:

**Figura 5.5**

*Organigrama de la cafetería librería*



De acuerdo con el organigrama de la cafetería librería, frente a un entorno cambiante, hay una mayor diferenciación en las áreas, debido a que se manejan dos modelos de negocios distintos como lo son la cafetería y la librería, ya que por un lado, la cafetería tiene procesos de elaboración y procesamiento de insumos, mientras que la librería es la venta minorista de los libros ya producidos por las grandes editoriales, por lo que cada área se especializa en las acciones de respuesta frente a la incertidumbre del sector externo que corresponda.

El modelo genérico de la organización para la cafetería librería se caracteriza, considerando que es una nueva empresa con un total de 10 empleados, por tener una comunicación horizontal, hay pocas reglas, y los colaboradores apoyan en las funciones que corresponde a cada área asignada, por lo que será un modelo orgánico. Considerando ello, los perfiles del puesto para los colaboradores a reclutar para la cafetería librería, serán los siguientes:

**Tabla 5.14**

*Perfil de puesto para el Administrador*

<b>Puesto</b>	Administrador
<b>Jefe inmediato</b>	
<b>Resumen del puesto</b>	Realizar la gestión administrativa de la cafetería librería.
<b>Funciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar el control presupuestal y de flujo de caja del negocio</li> <li>- Hacer seguimiento a las ventas e indicadores financieros</li> <li>- Gestionar el reclutamiento y selección del personal</li> <li>- Efectuar el pago de planilla, impuestos, a proveedores y otras obligaciones</li> <li>- Ejecutar las compras de activos e insumos para las operaciones del negocio</li> </ul>
<b>Requisitos</b>	<p>Educación: Profesional de la carrera de Administración, Ingeniería Industrial o carreras afines.</p> <p>Experiencia: Mínimo 3 años de experiencia en el rubro de restaurantes, liderando equipos de trabajo como supervisor, encargado o administrador.</p> <p>Competencias: Liderazgo, toma de decisiones, resolución de conflictos, comunicación efectiva, ética.</p>

**Tabla 5.15**

*Perfil del puesto para el Analista de Marketing*

<b>Puesto</b>	Analista de Marketing
<b>Jefe inmediato</b>	Administrador
<b>Resumen del puesto</b>	Atraer y retener a los clientes de la cafetería librería.

<b>Funciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestionar las principales redes sociales del negocio (TikTok, Instagram, Facebook)</li> <li>- Realizar las encuestas de satisfacción a los clientes</li> <li>- Actualizar la página web con las novedades de la cafetería librería</li> <li>- Organizar y coordinar los eventos a realizarse en el local</li> <li>- Mantener la comunicación con los clientes a través de WhatsApp y correo electrónico</li> </ul>
<b>Requisitos</b>	<p>Educación: Profesional de la carrera de Marketing, Comunicaciones, ó carreras afines.</p> <p>Experiencia: Mínimo 2 años de experiencia en el área de marketing, de preferencia en el rubro gastronómico.</p> <p>Competencias: Toma de decisiones, orientación al cliente, comunicación efectiva.</p>

**Tabla 5.16**

*Perfil del puesto para el Jefe de Cafetería*

<b>Puesto</b>	Jefe de Cafetería
<b>Jefe inmediato</b>	Administrador
<b>Resumen del puesto</b>	Gestionar los procesos de la cafetería.
<b>Funciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificar la compra y realizar el inventario de los insumos para la cafetería</li> <li>- Verificar el estado de las áreas de cocina y consumo, de los activos fijos, e insumos</li> <li>- Realizar la capacitación, inducción y organización de turnos del personal de la cafetería</li> <li>- Supervisar la ejecución de la elaboración de las bebidas y alimentos, así como la atención brindada al cliente</li> <li>- Gestionar los pedidos solicitados en la página web para reparto a domicilio</li> </ul>
<b>Requisitos</b>	<p>Educación: Profesional de la carrera de Administración, Ingeniería Industrial o carreras afines.</p> <p>Experiencia: Mínimo 2 años de experiencia en el rubro de restaurantes en gestión de procesos.</p> <p>Competencias: Liderazgo, orientación al cliente, solución de problemas.</p>

**Tabla 5.17**

*Perfil del puesto para el Jefe de Librería*

<b>Puesto</b>	Jefe de Librería
<b>Jefe inmediato</b>	Administrador
<b>Resumen del puesto</b>	Gestionar los procesos de la librería.
<b>Funciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificar la compra y realizar el inventario de los libros para la librería</li> <li>- Verificar el estado del área de librería, cubículos privados, y servicios higiénicos.</li> <li>- Apoyar al área de marketing en la organización de eventos en la librería</li> <li>- Supervisar la ejecución del servicio en la librería, así como la atención brindada al cliente</li> <li>- Gestionar los pedidos realizados por los clientes en la página web</li> </ul>

<b>Requisitos</b>	Educación: Profesional de la carrera de Administración, Ingeniería Industrial ó carreras afines. Experiencia: Mínimo 2 años de experiencia en el rubro de librerías en gestión de procesos. Competencias: Liderazgo, orientación al cliente, solución de problemas.
-------------------	---

**Tabla 5.18**

*Perfil del puesto para el Barista*

<b>Puesto</b>	Barista
<b>Jefe inmediato</b>	Jefe de Cafetería
<b>Resumen del puesto</b>	Atender los pedidos de los clientes en la cafetería
<b>Funciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preparar los pedidos de los clientes</li> <li>- Realizar la limpieza y organización del área de cafetería</li> <li>- Elaborar el cuadro de caja al final del día</li> </ul>
<b>Requisitos</b>	Educación: Secundaria completa Experiencia: Mínimo 1 año de experiencia en el rubro de cafeterías, en atención al cliente. Competencias: Orientación al cliente, trabajo en equipo

**Tabla 5.19**

*Perfil del puesto para el Asesor de lectura*

<b>Puesto</b>	Asesor de lectura
<b>Jefe inmediato</b>	Jefe de librería
<b>Resumen del puesto</b>	Atender los pedidos de los clientes en la librería
<b>Funciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Brindar orientación personalizada a los clientes sobre libros de su interés</li> <li>- Realizar la limpieza y organización del área de librería y cubículos privados</li> <li>- Elaborar el cuadro de caja al final del día</li> <li>- Gestionar la compra de libros de los clientes</li> </ul>
<b>Requisitos</b>	Educación: Secundaria completa Experiencia: Mínimo 1 año de experiencia en el rubro de cafeterías, en atención al cliente. Competencias: Orientación al cliente, trabajo en equipo

**Tabla 5.20**

*Perfil del puesto para Motorizado*

<b>Puesto</b>	Motorizado
<b>Jefe inmediato</b>	Jefe de Cafetería
<b>Resumen del puesto</b>	Realizar el reparto a domicilio de los pedidos de los clientes
<b>Funciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificar y ejecutar la ruta de viaje para la entrega de pedidos de libros a domicilio</li> <li>- Realizar la entrega y cobro a domicilio de los pedidos de cafetería a los clientes</li> <li>- Apoyar en el proceso de compra de insumos a proveedores</li> </ul>

<b>Requisitos</b>	Educación: Secundaria completa Experiencia: Mínimo 6 meses de experiencia como motorizado delivery para restaurantes Competencias: Orientación al cliente, trabajo en equipo
-------------------	--

Finalmente, la cafetería librería será registrada como una empresa individual de responsabilidad limitada, con la siguiente razón social: Espresso Books E.I.R.L., en la cual, sólo se contará con un accionista, que figurará como representante legal, gerente general (el cual ocupará el cargo de Administrador) y socio. La cafetería librería se establecerá bajo el régimen laboral de la micro y pequeña empresa, ya que, cuenta con menos de 100 trabajadores, y sus ventas anuales no superan los 1,700 UIT, teniendo así, los siguientes derechos para sus colaboradores:

**Tabla 5.21**

*Régimen laboral para pequeña empresa*

<b>PEQUEÑA EMPRESA</b>
Remuneración Mínima Vital (RMV)
Jornada de trabajo de 8 horas
Descanso semanal y en días feriados
Remuneración por trabajo en sobretiempo
Descanso vacacional de 15 días calendarios
Cobertura de seguridad social en salud a través del ESSALUD
Cobertura Previsional
Indemnización por despido de 20 días de remuneración por año de servicios (con un tope de 120 días de remuneración)
Cobertura de Seguro de Vida y Seguro Complementario de trabajo de Riesgo (SCTR)
Derecho a percibir 2 gratificaciones al año (Fiestas Patrias y Navidad)
Derecho a participar en las utilidades de la empresa
Derecho a la Compensación por Tiempo de Servicios (CTS) equivalente a 15 días de remuneración por año de servicio con tope de 90 días de remuneración.
Derechos colectivos según las normas del Régimen General de la actividad privada.

*Nota. De Régimen Laboral de la Micro y Pequeña Empresa, por SUNAT, 2024*  
 (<https://www.sunat.gob.pe/orientacion/mypes/regimenLaboral.html>)

## **5.3 Tecnología y Sistemas**

### **5.3.1 Infraestructura tecnológica**

- **Hardware:** se deberán contar con laptops para el área administrativa conformada por el administrador, los jefes de cafetería y librería, y el analista de marketing para el desarrollo de sus funciones.
- **Software:** se contará con el sistema operativo Windows, y con aplicaciones para el área administrativa como Microsoft Office (Excel, Word, PowerPoint), y para el área de marketing, aplicaciones especializadas como Canva para el diseño de publicaciones en las redes sociales.
- **Conectividad:** considerando que la cafetería librería ofrecerá espacios para trabajar y estudiar, y los clientes deberán usar Wi-Fi, se tendrá una conexión de internet de tipo fibra óptica para asegurar una conexión estable y rápida, esta conexión debe tener un mínimo de 100 Mbps de descarga y 20 Mbps de carga. En cuanto a las medidas de seguridad, la red de Wi-Fi estará protegida mediante contraseña, y sólo se brindará la contraseña a los clientes que realicen un consumo en el local.

### **5.3.2 Sistemas y plataformas**

El sistema de colaboración para el personal administrativo de la cafetería librería será la aplicación OneDrive, el cual permite la colaboración y la visualización en tiempo real de los documentos y trabajo realizado, y el acceso será a través de los correos corporativos para mayor seguridad.

Como plataforma, la cafetería librería contará con una página web, en la que se realizará la venta de libros, y anuncio de novedades del local, por otro lado, también se mantendrá la comunicación directa con el cliente a través de redes sociales, por correo electrónico y WhatsApp.

## CAPITULO VI: PLAN FINANCIERO

### 6.1 Ingresos

Para el cálculo de los ingresos para la cafetería librería, se va a considerar lo siguiente:

#### 6.1.1 Precio de venta

Se mantienen fijos para los cinco años del proyecto, obteniendo como promedio los siguientes valores para los productos de alimentos, bebidas y libros:

**Tabla 6.1**

*Precio de venta unitario (Soles, sin IGV)*

	2025	2026	2027	2028	2029
Bebidas	12.34	12.34	12.34	12.34	12.34
Alimentos	15.68	15.68	15.68	15.68	15.68
Libros	60.17	60.17	60.17	60.17	60.17

#### 6.1.2 Unidades vendidas

De acuerdo con el cálculo de la demanda proyectada, se obtienen las siguientes unidades a vender para los cinco años del proyecto por cada producto de la cafetería librería:

**Tabla 6.2**

*Unidades proyectadas a vender*

	2025	2026	2027	2028	2029
Bebidas	46,367	55,623	65,485	75,612	89,010
Alimentos	45,579	48,071	49,886	51,104	53,094
Libros	3,702	3,783	3,867	3,952	4,039
<b>Total</b>	<b>95,648</b>	<b>107,477</b>	<b>119,238</b>	<b>130,668</b>	<b>146,143</b>

Finalmente, podemos obtener las ventas proyectadas para la cafetería librería para el período del 2025 al 2029:

**Tabla 6.3***Ventas (Soles, sin IGV)*

	2025	2026	2027	2028	2029
Bebidas	572,122	686,331	808,018	932,975	1,098,293
Alimentos	714,586	753,656	782,111	801,207	832,406
Libros	222,747	227,621	232,675	237,790	243,025
<b>Total ventas</b>	<b>1,509,455</b>	<b>1,667,608</b>	<b>1,822,805</b>	<b>1,971,972</b>	<b>2,173,723</b>

Adicional, es importante resaltar que el 100% de las ventas se realizará el cobro al contado, ya que los clientes de la cafetería librería son usuarios finales.

## 6.2 Egresos

Para el cálculo de los egresos para la cafetería librería, se va a considerar lo siguiente:

### 6.2.1 Costo de ventas

En los costos fijos se está considerando la planilla de los baristas, encargados de realizar la elaboración de las bebidas y alimentos; y en el caso de los costos variables, se consideran los insumos a utilizar, y los envases para el empaquetado de los productos.

**Tabla 6.4***Costo de ventas (Soles, sin IGV)*

	2025	2026	2027	2028	2029
Planilla					
<i>Remuneraciones (no aplica IGV)</i>	49,880	66,506	83,133	99,760	99,760
Compras					
<i>Materias primas y materiales</i>	637,715	701,036	763,727	824,451	905,848
<i>Materiales indirectos</i>	75,806	83,618	91,110	98,163	107,838
<b>Total costos de ventas (planilla + compras)</b>	<b>763,401</b>	<b>851,161</b>	<b>937,970</b>	<b>1,022,374</b>	<b>1,113,446</b>

### 6.2.2 Gastos de administración

Se consideran los gastos relacionados a planilla (administrador, analista de marketing y jefes de cafetería/librería), servicios públicos (electricidad, agua, gas, internet, teléfono), alquiler del local en San Borja, y otros gastos administrativos como la contratación de asesores externos (contabilidad y legal).

**Tabla 6.5***Gastos de Administración (Soles, sin IGV)*

	2025	2026	2027	2028	2029
Planilla					
<i>Remuneraciones (no aplica IGV)</i>	249,399	255,385	261,514	267,790	274,217
Compras					
<i>Servicios públicos</i>	1,600	1,894	2,245	2,666	3,171
<i>Alquiler</i>	11,238	11,508	11,784	12,067	12,356
<i>Otros gastos de administración</i>	32,440	32,440	32,440	32,440	32,440
<b>Total gastos de administración (planilla + compras)</b>	<b>294,678</b>	<b>301,226</b>	<b>307,983</b>	<b>314,963</b>	<b>322,185</b>

### 6.2.3 Gastos de ventas

Se considera la planilla de los asesores de lectura y el motorizado, los gastos relacionados a la realización de eventos dentro de la cafetería librería, y dentro de la publicidad y marketing, los gastos por la contratación de influencers:

**Tabla 6.6***Gastos de ventas (Soles, sin IGV)*

	2025	2026	2027	2028	2029
Planilla					
<i>Remuneraciones (no aplica IGV)</i>	49,880	51,077	52,303	53,558	54,844
Compras					
<i>Publicidad y marketing</i>	12,000	14,400	17,280	20,736	24,883
<i>Eventos</i>	550	693	873	1,100	1,386
<b>Total gastos de ventas (planilla + compras)</b>	<b>62,430</b>	<b>66,170</b>	<b>70,456</b>	<b>75,395</b>	<b>81,113</b>

### 6.2.4 Punto de equilibrio

Finalmente, con los precios, costos variables y costos fijos definidos, se procede a realizar el cálculo del punto de equilibrio para la cafetería librería, los cuales son las unidades mínimas por vender para que la empresa no obtenga pérdidas:

**Tabla 6.7***Cálculo del punto de equilibrio para la cafetería librería*

	2025	2026	2027	2028	2029
Precio de venta unitario					
<i>Bebidas</i>	12.34	12.34	12.34	12.34	12.34
<i>Alimentos</i>	15.68	15.68	15.68	15.68	15.68
<i>Libros</i>	60.17	60.17	60.17	60.17	60.17

Costo variable unitario					
<i>Bebidas</i>	4.86	4.98	5.10	5.22	5.35
<i>Alimentos</i>	5.44	5.57	5.71	5.84	5.98
<i>Libros</i>	40.31	41.28	42.27	43.29	44.33
Margen de contribución					
<i>Bebidas</i>	7.48	7.36	7.24	7.12	6.99
<i>Alimentos</i>	10.24	10.11	9.97	9.83	9.69
<i>Libros</i>	19.86	18.89	17.90	16.88	15.84
Proporción ventas (%)					
<i>Bebidas</i>	48.48%	51.75%	54.92%	57.87%	60.91%
<i>Alimentos</i>	47.65%	44.73%	41.84%	39.11%	36.33%
<i>Libros</i>	3.87%	3.96%	4.04%	4.13%	4.22%
Costos fijos totales	394,987	419,503	444,292	469,381	478,174
Margen de contribución promedio ponderado	9.27	9.08	8.87	8.66	8.45
Punto de equilibrio individual					
<i>Bebidas</i>	20,655	23,922	27,504	31,355	34,467
<i>Alimentos</i>	20,304	20,674	20,953	21,192	20,560
<i>Libros</i>	1,649	1,828	2,025	2,239	2,390
<b>Punto de equilibrio total (unidades)</b>	<b>40,959</b>	<b>44,597</b>	<b>48,457</b>	<b>52,547</b>	<b>55,027</b>

## 6.3 Inversión

### 6.3.1 Activos fijos

En base a los presupuestos definidos para edificaciones, equipos y mobiliario por adquirir para el funcionamiento de la cafetería librería, se obtiene la siguiente inversión en activos fijos:

**Tabla 6.8**

*Inversión en Activos Fijos (Soles, sin IGV)*

	<b>Inversión</b>
Construcciones y remodelaciones	38,136
Equipos de cómputo	3,996
Mobiliario	38,389
Equipos diversos	27,037
<b>Total</b>	<b>107,558</b>

### 6.3.2 Activos intangibles

Considera la inversión realizada en programas de Microsoft Office para la realización de funciones administrativas, la licencia de Canva a utilizar por el analista de marketing, y el sistema POS para la cafetería librería:

**Tabla 6.9**

*Activos intangibles (Soles, sin IGV)*

	<b>Inversión</b>
Programas de computadora (software)	5,500
Otros intangibles	3,000
<b>Total</b>	<b>8,500</b>

### 6.3.3 Gastos pre-operativos

Durante el año de inversión (2024), un mes antes de la apertura de la cafetería librería, el personal administrativo y operativo estará realizando los preparativos para la inauguración, esto también considera el gasto del alquiler del local para la instalación de los módulos y remodelación correspondiente, adicional, es importante también realizar los gastos relacionados a permisos y licencias municipales:

**Tabla 6.10**

*Gastos pre-operativos (Soles, sin IGV)*

	<b>Inversión</b>
Permisos y licencias municipales	1,500
Alquiler del local (1 mes)	10,975
Planilla (1 mes)	28,415
<b>Total</b>	<b>40,890</b>

### 6.3.4 Capital de Trabajo

Para la inversión del capital de trabajo, se va a realizar la inversión de acuerdo con las ventas proyectadas:

**Tabla 6.11***Cambio en el capital de trabajo (Soles, sin IGV)*

	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Total ventas		1,509,455	1,667,608	1,822,805	1,971,972	2,173,723
Variación con respecto al año siguiente	1,509,455	158,153	155,197	149,167	201,752	
Capital de trabajo / Ventas (Base: Año 1)	15.00%					
<b>Cambio en el capital de trabajo</b>	<b>226,418</b>	<b>23,723</b>	<b>23,280</b>	<b>22,375</b>	<b>30,263</b>	

Finalmente, se obtiene la inversión total a realizar para la cafetería librería en el año 0 (2024):

**Tabla 6.12***Inversión total (Soles, sin IGV)*

	Inversión
Activos fijos	107,558
Activos intangibles	8,500
Gastos pre-operativos	40,890
Capital de trabajo	226,418
<b>Inversión total</b>	<b>383,365</b>

## 6.4 Depreciación y amortización

### 6.4.1 Activos Fijos

Para la depreciación de los activos fijos, se utilizará el método de línea recta con las siguientes tasas:

**Tabla 6.13***Tasas de depreciación aplicables*

	Tasa (%)
Construcciones y remodelaciones	5%
Equipos de cómputo	25%
Mobiliario	10%
Equipos diversos	10%

Considerando las tasas, se obtiene la proyección de la depreciación de los activos fijos para los 5 años del proyecto:

**Tabla 6.14***Depreciación anual de los activos fijos (Soles, sin IGV)*

	2025	2026	2027	2028	2029
Construcciones y remodelaciones	1,907	1,907	1,907	1,907	1,907
Equipos de cómputo	999	999	999	999	-
Mobiliario	3,839	3,839	3,839	3,839	3,839
Equipos diversos	2,704	2,704	2,704	2,704	2,704
<b>Total</b>	<b>9,448</b>	<b>9,448</b>	<b>9,448</b>	<b>9,448</b>	<b>8,449</b>

Finalmente, se obtiene el valor en libros de los activos fijos para cada año del proyecto:

**Tabla 6.15***Valor en libros de los activos fijos (Soles, sin IGV)*

	2025	2026	2027	2028	2029
Construcciones y remodelaciones	36,229	34,322	32,415	30,508	28,602
Equipos de cómputo	2,997	1,998	999	0	0
Mobiliario	34,550	30,711	26,872	23,033	19,194
Equipos diversos	24,333	21,630	18,926	16,222	13,519
<b>Total</b>	<b>98,109</b>	<b>88,661</b>	<b>79,213</b>	<b>69,764</b>	<b>61,315</b>

#### 6.4.2 Activos intangibles

Para la amortización de los activos intangibles, se utilizará el método de línea recta con las siguientes tasas:

**Tabla 6.16***Tasas de amortización aplicables*

Activos Intangibles	Tasa
Programas de computadora (software)	20%
Otros intangibles	20%

Considerando las tasas, se obtiene la proyección de la amortización de los activos intangibles para los 5 años del proyecto:

**Tabla 6.17***Amortización anual de intangibles (Soles, sin IGV)*

	2025	2026	2027	2028	2029
Programas de computadora (software)	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100
Otros intangibles	600	600	600	600	600
<b>Total</b>	<b>1,700</b>	<b>1,700</b>	<b>1,700</b>	<b>1,700</b>	<b>1,700</b>

Finalmente, se obtiene el valor en libros de los activos intangibles para cada año del proyecto:

**Tabla 6.18***Valor en libros de activos intangibles (Soles, sin IGV)*

	2025	2026	2027	2028	2029
Programas de computadora (software)	4,400	3,300	2,200	1,100	-
Otros intangibles	2,400	1,800	1,200	600	-
<b>Total</b>	<b>6,800</b>	<b>5,100</b>	<b>3,400</b>	<b>1,700</b>	-

## 6.5 Valor residual de los activos fijos

### 6.5.1 Valor de liquidación de activos fijos

Para determinar el valor de mercado de los activos fijos en el año de liquidación (2029), se va a considerar el 50% del valor del precio de compra en el año de inversión, obteniendo los siguientes valores:

**Tabla 6.19***Valor de mercado de los activos fijos en 2029 (Soles, sin IGV)*

	Año de Liquidación
Equipos de cómputo	1,998
Mobiliario	19,194
Equipos diversos	13,519
<b>Total</b>	<b>34,711</b>

Considerando los valores en libros de los activos fijos en el año de liquidación, y el valor de mercado en ese mismo año, se obtiene el valor residual de los activos fijos:

**Tabla 6.20***Valor residual de los activos fijos (Soles, sin IGV)*

	<b>Año de Liquidación</b>
Valor de liquidación	34,711
Valor en libros	32,713
Resultado (Utilidad o pérdida)	1,998
IR por pagar o escudo tributario	(589)
<b>Flujo neto de IR &amp; IGV</b>	<b>34,122</b>

**6.6 Impuesto General a las Ventas (IGV)**

El impuesto general a las ventas corresponde a un 18%, el cual se mantendrá constante desde el año de inversión (2024) hasta el año de liquidación (2029), obteniendo el siguiente impuesto por pagar por parte de la cafetería librería:

**Tabla 6.21***IGV por pagar (Soles)*

	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>
<b>IGV</b>							
<i>IGV ventas</i>		-271,702	-300,169	-328,105	-354,955	-391,270	
<i>IGV egresos</i>		138,843	152,206	165,503	178,492	195,826	
<i>IGV inversión</i>	28,250						
<i>IGV liquidación</i>							-6,248
<b>Diferencia</b>	28,250	-132,859	-147,963	-162,602	-176,463	-195,444	-6,248
<b>Crédito fiscal</b>	28,250						
<b>IGV por pagar</b>		<b>-104,609</b>	<b>-147,963</b>	<b>-162,602</b>	<b>-176,463</b>	<b>-195,444</b>	<b>-6,248</b>

**6.7 Financiamiento de la inversión**

La inversión total por realizar en el año de inversión (2024) para la cafetería librería, considerando el IGV, es de 411,616 soles, del cual, el 80% corresponderá a capital propio (patrimonio), mientras que el 20% será cubierto a través de un préstamo bancario.

A continuación, se detalla el flujo de financiamiento para los cinco años del proyecto, incluyendo los años de inversión y liquidación:

**Tabla 6.22***Fuentes de financiamiento (Soles, con IGV)*

	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Activos fijos (con IGV)	126,918						
Activos intangibles (con IGV)	10,030						
Gastos preoperativos (con IGV)	48,250						
Cambio en el capital de trabajo	226,418	23,723	23,280	22,375	30,263		
<b>Total inversión</b>	<b>411,616</b>	<b>23,723</b>	<b>23,280</b>	<b>22,375</b>	<b>30,263</b>		
Equity (E)	310,093	23,723	23,280	22,375	30,263		
Debt (D)	101,523						
<b>Total</b>	<b>411,616</b>	<b>23,723</b>	<b>23,280</b>	<b>22,375</b>	<b>30,263</b>		

Para el financiamiento con deuda, se solicitará un préstamo al banco GNB, ya que, de acuerdo con el portal SBS (2024), la tasa activa anual para préstamos no revolventes para libre disponibilidad a más de 360 días es de 12.62%, siendo la más conveniente entre todas las opciones disponibles, obteniendo así los siguientes datos para el préstamo:

**Tabla 6.23***Financiamiento con deuda (Soles)*

Datos generales	Préstamo
Principal	101,523
Moneda	Soles
Plazo (meses)	60
TEA	12.62%
TEM	1.00%
Cuota mensual	<b>2,255</b>

Finalmente, se obtiene el flujo de financiamiento neto para la cafetería librería:

**Tabla 6.24***Flujo de financiamiento neto (Soles)*

	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Principal	101,523						
Amortización		-15,785	-17,777	-20,021	-22,547	-25,393	
Interés		-11,280	-9,288	-7,045	-4,518	-1,673	
Escudo tributario		3,328	2,740	2,078	1,333	493	
<b>Flujo de Financiamiento Neto</b>	<b>101,523</b>	<b>-23,738</b>	<b>-24,325</b>	<b>-24,987</b>	<b>-25,733</b>	<b>-26,572</b>	

## 6.8 Estado de resultados

**Tabla 6.25**

*Estado de Resultados (Soles)*

	2025	2026	2027	2028	2029
<b>Ventas</b>	1,509,455	1,667,608	1,822,805	1,971,972	2,173,723
<i>Costos de ventas</i>	763,401	851,161	937,970	1,022,374	1,113,446
<b>Utilidad bruta</b>	746,054	816,447	884,835	949,598	1,060,277
<i>Gastos de administración</i>	294,678	301,226	307,983	314,963	322,185
<i>Gastos de venta</i>	62,430	66,170	70,456	75,395	81,113
<i>Depreciación</i>	9,448	9,448	9,448	9,448	8,449
<i>Amortización</i>	1,700	1,700	1,700	1,700	1,700
<i>Otros ingresos</i>	-	-	-	-	-
<i>Otros egresos</i>	40,890	-	-	-	-
<b>Utilidad operativa (EBIT)</b>	<b>336,909</b>	<b>437,902</b>	<b>495,247</b>	<b>548,092</b>	<b>646,830</b>
<i>Ingresos financieros</i>	3,328	2,740	2,078	1,333	493
<i>Egresos financieros</i>	11,280	9,288	7,045	4,518	1,673
<b>Resultados antes de impuestos (EBT)</b>	<b>328,956</b>	<b>431,353</b>	<b>490,281</b>	<b>544,906</b>	<b>645,651</b>
<i>Impuesto a la renta (29.5%)</i>	97,042	127,249	144,633	160,747	190,467
<b>Utilidad/pérdida neta</b>	<b>231,914</b>	<b>304,104</b>	<b>345,648</b>	<b>384,159</b>	<b>455,184</b>

## 6.9 Flujo de caja

**Tabla 6.26**

*Flujo de caja económico (método directo; soles)*

	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
<b>Flujo de operación</b>							
(+) <i>Ingresos operativos</i>		1,781,157	1,967,777	2,150,910	2,326,927	2,564,994	
(-) <i>Egresos operativos</i>		-1,259,351	-1,370,764	-1,481,912	-1,591,224	-1,712,570	
(-) <i>IGV</i>		-104,609	-147,963	-162,602	-176,463	-195,444	
(-) <i>Impuesto a la renta</i>		-97,042	-127,249	-144,633	-160,747	-190,467	
<b>Flujo de inversión</b>							
(-) <i>Activos fijos</i>	-126,918						
(-) <i>Activos intangibles</i>	-10,030						
(-) <i>Gastos preoperativos</i>	-48,250						
(-) <i>Cambio en el capital de trabajo</i>	-226,418	-23,723	-23,280	-22,375	-30,263		
<b>Flujo de liquidación</b>							
(+) <i>Liquidación de activos fijos</i>							34,122
(+) <i>Recuperación del capital de trabajo</i>							326,059
<b>Flujo de Caja Económico (FCE)</b>	<b>-411,616</b>	<b>296,432</b>	<b>298,521</b>	<b>339,388</b>	<b>368,230</b>	<b>466,513</b>	<b>360,180</b>

**Tabla 6.27***Flujo de caja financiero (Soles)*

	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Flujo de Caja Económico (FCE)	-411,616	296,432	298,521	339,388	368,230	466,513	360,180
Flujo de Financiamiento Neto (FFN)	101,523	-23,738	-24,325	-24,987	-25,733	-26,572	-
<b>Flujo de Caja Financiero (FCF)</b>	<b>-310,093</b>	<b>272,695</b>	<b>274,196</b>	<b>314,400</b>	<b>342,497</b>	<b>439,941</b>	<b>360,180</b>

## 6.10 Costo de Oportunidad

### 6.10.1 Costo de Oportunidad del inversionista

Para el cálculo de la beta del proyecto, se utilizará la siguiente fórmula:

$$\beta_p = \left[ 1 + \frac{D}{E}(1 - T) \right] \beta_\mu$$

Para la beta desapalancada (Bu), se va a considerar el valor de 1.19 indicado por Damodaran (2024) para el sector de restaurantes (Restaurant/Dining), por lo que se obtiene la siguiente beta para la cafetería librería:

**Tabla 6.28***Cálculo de la beta del proyecto*

Variable	Valor
Equity (E)	310,093
Debt (D)	101,523
Impuesto a la renta (T)	29.50%
Beta desapalancada (Bu)	1.19
<b>Beta del proyecto (Bp)</b>	<b>1.46</b>

Para el cálculo del Capital Asset Pricing Model (CAPM), se va a utilizar la siguiente fórmula:

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

En la cual, se van a considerar los siguientes valores:

- La tasa libre de riesgo (Rf) corresponderá al rendimiento de los bonos del tesoro de Estados Unidos, que de acuerdo con Damodaran (2024), el promedio en los últimos 10 años (2014-2023) ha sido de 1.28%.
- El rendimiento del mercado (Rm) corresponderá al rendimiento promedio de las acciones en el S&P 500 en los últimos 10 años (2014-2023), según Damodaran (2024) es 12.98%.
- El riesgo país (Rp) corresponde a 1.58% de acuerdo con lo indicado por el Banco Central de Reserva en el Perú (BCRP, 2024).

Con los datos indicados, se procede a calcular el CAPM:

**Tabla 6.29**

*Cálculo del Capital Asset Pricing Model (CAPM)*

Variable	Valor
Tasa libre de riesgo (Rf)	1.28%
Beta del proyecto (B)	1.46
Rendimiento del mercado (Rm)	12.98%
Prima de riesgo (Rm - Rf)	11.70%
Riesgo país (Rp)	1.58%
<b>Costo de oportunidad del inversionista (CoK)</b>	<b>20.00%</b>

### 6.10.2 Costo de Oportunidad del proyecto

Finalmente, para el cálculo del Weighted Average Cost of Capital (WACC), se va a utilizar la siguiente fórmula:

$$WACC = K_e \left( \frac{E}{E + D} \right) + K_d (1 - T) \left( \frac{D}{E + D} \right)$$

**Tabla 6.30**

*Cálculo del WACC para la cafetería librería*

Variables	Valor
Equity (E)	310,093
Debt (D)	101,523
Impuesto a la renta (T)	29.50%
Costo de oportunidad del inversionista (Ke)	20.00%
Costo de la deuda financiera (Kd)	12.62%
<b>Costo de oportunidad del proyecto</b>	<b>17.26%</b>

## 6.11 Análisis de la rentabilidad

### 6.11.1 Valor Actual Neto (VAN)

El proyecto sobre la nueva cafetería librería obtiene un VAN positivo, lo que nos indica que es rentable, es decir, la inversión realizada genera valor, y resulta atractiva para el inversionista.

**Tabla 6.31**

*Valor Actual Neto (Soles)*

<b>VAN</b>	<b>Importe</b>
VAN Económico	812,561
VAN Financiero	752,183

### 6.11.2 Tasa interna de retorno (TIR)

La TIR económica y financiera son mayores al costo de oportunidad del inversionista y del proyecto respectivamente, el cual también indica la alta rentabilidad del proyecto y el valor que se genera al inversionista, por lo que el proyecto de la cafetería librería resulta viable.

**Tabla 6.32**

*Tasa interna de retorno para la nueva cafetería librería*

<b>TIR</b>	<b>Tasa %</b>
TIR Económica	74.77%
TIR Financiera	92.00%

## 6.12 Estado de situación financiera

**Tabla 6.33**

*Estado de Situación Financiera (Soles)*

<b>RUBROS</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>
<b>Activo Corriente</b>	295,558	522,836	820,311	1,157,087	1,529,847	1,969,787	-
<i>Caja y Bancos</i>	267,308	522,836	820,311	1,157,087	1,529,847	1,969,787	-
<i>Cuentas por cobrar comerciales</i>	-	-	-	-	-	-	-
<i>Otras cuentas por cobrar</i>	28,250	-	-	-	-	-	-
<i>Mercaderías</i>	-	-	-	-	-	-	-
<b>Activo No Corriente</b>	116,058	104,909	93,761	82,613	71,464	61,315	-
<i>Inmuebles, maquinaria y equipo</i>	107,558	98,109	88,661	79,213	69,764	61,315	-
<i>Intangibles</i>	8,500	6,800	5,100	3,400	1,700	-	-
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>411,616</b>	<b>627,745</b>	<b>914,072</b>	<b>1,239,699</b>	<b>1,601,311</b>	<b>2,031,102</b>	-
<b>Pasivo Corriente</b>	15,785	17,777	20,021	22,547	25,393	-	-
<i>Tributos por pagar</i>	-	-	-	-	-	-	-
<i>Cuentas por pagar comerciales</i>	-	-	-	-	-	-	-
<i>Préstamo CP</i>	15,785	17,777	20,021	22,547	25,393	-	-
<i>Otras cuentas por pagar</i>	-	-	-	-	-	-	-
<b>Pasivo No Corriente</b>	85,738	67,961	47,940	25,393	-	-	-
<i>Préstamo LP</i>	85,738	67,961	47,940	25,393	-	-	-
<b>TOTAL PASIVO</b>	101,523	85,738	67,961	47,940	25,393	-	-
<b>PATRIMONIO</b>							-
<i>Capital social</i>	310,093	310,093	310,093	310,093	310,093	310,093	-
<i>Resultados acumulados</i>	-	231,914	536,018	881,666	1,265,825	1,721,009	-
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	310,093	542,007	846,111	1,191,759	1,575,918	2,031,102	-
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>411,616</b>	<b>627,745</b>	<b>914,072</b>	<b>1,239,699</b>	<b>1,601,311</b>	<b>2,031,102</b>	-

# CAPITULO VII: PLAN DE IMPLEMENTACION, EVALUACION Y CONTROL

## 7.1 Implementación

Para la apertura de la nueva cafetería librería, se va a considerar el siguiente plan de acción detallado, de acuerdo con el siguiente cronograma:

**Figura 7.1**

*Cronograma para apertura de la nueva cafetería librería*

Plan de acción	Semana 1 - Octubre 2024	Semana 2 - Octubre 2024	Semana 3 - Octubre 2024	Semana 4 - Octubre 2024	Semana 1 - Noviembre 2024	Semana 2 - Noviembre 2024	Semana 3 - Noviembre 2024	Semana 4 - Noviembre 2024	Semana 1 - Diciembre 2024	Semana 2 - Diciembre 2024	Semana 3 - Diciembre 2024	Semana 4 - Diciembre 2024	Semana 1 - Enero 2025
<i>Selección del local, negociación y firma de contrato</i>													
<i>Gestión de permisos y licencias municipales</i>													
<i>Reclutamiento y selección del personal</i>													
<i>Remodelación del local (instalación de módulos, pintado, etc.)</i>													
<i>Compras y acondicionamiento de mobiliario y equipos</i>													
<i>Compra de insumos y pruebas de alimentos/bebidas</i>													
<i>Compra de mercadería para librería</i>													
<i>Campañas de marketing previas a inauguración</i>													
<i>Simulacros de servicio</i>													
<i>Limpieza y organización final</i>													
<i>Inauguración de la nueva cafetería librería</i>													

- Selección del local, negociación y firma de contrato: el administrador estará a cargo de la selección del local en el distrito de San Borja, el cual debe cumplir con el área establecida de 250 metros cuadrados.
- Gestión de permisos y licencias municipales: el administrador, con la asesoría legal correspondiente, deberá gestionar los siguientes permisos como registrar la empresa en la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT), y obtener el RUC; contar con la licencia municipal; cumplir con las normativas de salubridad establecidas por la Dirección General de Salud Ambiental (DIGESA); y finalmente, obtener la certificación de seguridad por Defensa Civil.

- Reclutamiento y selección del personal: en base a los perfiles de puesto detallados anteriormente, el administrador estará a cargo de reclutar al personal, y realizar las capacitaciones correspondientes.
- Remodelación del local (instalación de módulos, pintado, etc.): una vez se tenga la disponibilidad del local alquilado, se procederá con la instalación de los sistemas modulares para los cubículos privados, el pintado del local, y la instalación de los mostradores de cafetería y librería, tanto el administrador como los jefes de librería y cafetería serán responsables de la remodelación.
- Compras y acondicionamiento de mobiliario y equipos: el administrador realizará la compra del mobiliario y equipos, y serán los jefes de cafetería y librería los encargados de recibirlos y acondicionarlos en el local, de acuerdo con la distribución establecida.
- Compra de insumos y pruebas de alimentos/bebidas: el jefe de cafetería será el encargado de realizar la compra de los insumos, y de ejecutar las capacitaciones para los baristas, de forma que los baristas puedan desempeñar sus funciones de elaboración de alimentos y bebidas de acuerdo con los estándares de calidad establecidos.
- Compra de mercadería para librería: el jefe de librería, junto con el asesor de lectura, serán los encargados de realizar la compra del inventario para la librería, lo cual involucra la selección de los títulos y cantidades en base a los géneros literarios seleccionados; además de realizar la organización en la zona de librería.
- Campañas de marketing previas a inauguración: el analista de marketing tendrá la responsabilidad de aperturar las redes sociales de la cafetería librería, y dar a conocer las promociones por inauguración, para motivar a los potenciales clientes a que lo visiten.
- Simulacros de servicio: los jefes de cafetería y librería serán los encargados de llevar a cabo los simulacros de servicio para verificar la ejecución por parte del personal en atención al cliente (baristas y asesores de lectura).
- Limpieza y organización final: los baristas y asesores de lectura serán responsables de la limpieza de las áreas previo a la apertura, y de la decoración correspondiente.

- Inauguración de la nueva cafetería librería: finalmente, la cafetería librería abrirá sus puertas en enero 2025 al público.

## 7.2 Evaluación

Para la evaluación de las estrategias a aplicar en la nueva cafetería librería, se realizará a través del cuadro de mando integral, en el cual se detallarán los indicadores de gestión para realizar el monitoreo del progreso de los objetivos planteados.

**Tabla 7.1**

*Cuadro de mando integral*

<b>Perspectiva</b>	<b>Indicadores</b>
<i>Financiera</i>	Margen Neto (Utilidad neta/Ventas)
	ROI (Retorno sobre la inversión)
	Ticket promedio
	Crecimiento en ventas (%)
<i>Del cliente</i>	Presencia en redes sociales
	Puntuación en Google y cantidad de reseñas
	Frecuencia de visitas
<i>Interna</i>	Tiempo de usos de espacios
	Margen de merma de insumos en cafetería
	Tiempo de preparación de pedidos en cafetería
	Tiempo de reposición de inventario
<i>De aprendizaje y crecimiento</i>	Cumplimiento de protocolos de higiene y salubridad
	Horas de capacitación por empleado
	Rotación de personal
	Nuevos productos (innovación)
	Productividad del personal

## 7.3 Control

Considerando el escenario en el cual no se estén cumpliendo con los objetivos planteados dentro del primer año, se realizarán las siguientes acciones correctivas:

- Reducción de precios: considerando que los precios de la cafetería librería son mayores por el valor agregado ofrecido, se consideraría una reducción de precios, teniendo en cuenta que no afecte de manera significativa el margen de contribución unitario.
- Eliminar productos con bajo margen: revisar los alimentos, bebidas y libros que cuenten con menor cantidad de unidades vendidas.

- Alta rotación de empleados: realizar encuestas de satisfacción laboral con el objetivo de identificar los problemas internos y resolverlos, adicional, poder detectar beneficios que se les puedan brindar a los colaboradores.



## CONCLUSIONES

- El presente plan de negocios demuestra el gran interés que hay por potenciales consumidores de visitar una cafetería librería, debido a que el café es considerado una de las bebidas calientes favoritas de los peruanos, y el interés por la lectura va creciendo, además de que consideran innovador el valor agregado que ofrece Espresso Books como el préstamo gratuito de libros y los cubículos privados.
- Las proyecciones indican un crecimiento para el consumo de café y para el sector de libros, por lo que una propuesta innovadora como una cafetería librería resulta muy atractivo para los peruanos, considerando además que actualmente, no se cuenta con muchas alternativas en el mercado, especialmente en el distrito de San Borja, al cual se apunta aperturar la nueva cafetería librería.
- De acuerdo con el análisis del macroentorno y microentorno realizado, la nueva empresa se encuentra en una buena posición en el cual puede hacer uso de sus fortalezas, como los cubículos privados, la calidad del café y la atención personalizada, para aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas del entorno. Actualmente, no existe ninguna cafetería librería en Lima que cuente con cubículos privados, por lo que, al ser pionero, la cafetería librería establecería una marca con la que los clientes se puedan fidelizar.
- El uso de redes sociales para dar a conocer la librería cafetería es clave, por lo cual se ha decidido contratar a un analista de marketing con experiencia, con el objetivo de tener visibilidad y alcance a un mayor número de personas, y lograr los objetivos comerciales planteados.
- Los potenciales consumidores valoran el factor diferenciador que ofrece Espresso Books, frente a otras opciones de cafeterías librerías, por lo que están dispuestos a pagar un precio mayor por el consumo de alimentos y bebidas dentro del local, por lo que se genera un mayor margen de utilidad en las ventas de la cafetería; por otro lado, en las ventas de la librería, al tener que competir con otras librerías con precios similares, para poder obtener utilidad es importante que las promociones y la atención al cliente logren la venta del inventario para evitar costos de almacenamiento y generar mayor rotación.

- El proyecto de la cafetería librería resulta rentable, obteniéndose un TIR mayor al costo del proyecto y del inversionista, y un VAN con el cual el inversionista puede obtener mayor valor con respecto a lo invertido, esto es debido a que Espresso Books, además de diferenciarse de otras cafeterías como Starbucks o Havanna, se destaca de las otras cafeterías librerías ya existentes en el mercado.



## RECOMENDACIONES

- Actualmente, el mercado de cafeterías librerías en Lima es limitado, los locales son independientes y no existe una cadena como tal, con la cual los clientes puedan fidelizarse. Espresso Books se debe promocionar y diferenciar de su competencia, motivando a los clientes que usen los cubículos privados, de esta forma se establece la marca, además, de que sería la primera cafetería librería en aperturar en el distrito de San Borja.
- Al generarse la marca, una vez cumplidos los primero 5 años del proyecto, y de cumplirse los objetivos y proyecciones planteadas, se sugiere evaluar la apertura de más locales en distritos como Surco y Magdalena, en los cuales aún no se cuenta con cafetería librería, y poder establecer una cadena de locales bajo una misma marca.
- Para la apertura de nuevos locales, se debe considerar ubicarse estratégicamente cerca de universidades y de zonas empresariales, con el objetivo de lograr una cercanía a clientes como estudiantes o trabajadores.
- Es importante recalcar que los factores diferenciadores de Espresso Books como los cubículos privados y el préstamo gratuito de libros son ventajas fáciles de imitar por otras cafeterías librerías, por lo que, estableciendo la marca con varios locales en Lima, siendo los pioneros en brindar este tipo de beneficios, se genera una marca para el cliente con la cual fidelizarse, y con un mayor número de locales, se pueden generar economías de escala.
- Se recomienda diversificar la cartera de productos, incluyendo a futuro otros productos relacionados a la cafetería, como por ejemplo tazas, posavasos, o la venta de café envasado de acuerdo con alianzas establecidas; por otro lado, en el lado de la librería, abarcar un mayor número de géneros literarios, y vender productos relacionados como marcapáginas, cuadernos, entre otros.
- Adicional a la gestión de las redes sociales para dar a conocer Espresso Books, se debe generar alianzas estratégicas para realizar eventos como firma de libros, clubes de lectura, presentaciones de nuevos libros, entre otros.

## REFERENCIAS

- Agencia Agraria de Noticias. (2023, 1 de diciembre). *El Perú de hoy consume un 70% más de café que hace 10 años*. <https://agraria.pe/noticias/el-peru-de-hoy-consume-un-70-mas-de-cafe-que-hace-10-anos-34026>
- Agurto, A. (2023, 2 de Julio). El boom de los “coffee shops”: un análisis sobre la oferta y demanda de café peruano. *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/empresas/cafe-cafeterias-el-boom-de-los-coffee-shops-un-analisis-sobre-la-oferta-y-demanda-de-cafe-peruano-noticia/#:~:text=Seg%C3%BAn%20registro%20de%20la%20Superintendencia,tambi%C3%A9n%20crecen%20estos%20emprendimientos%2C%20refiri%C3%B3>
- Agurto, A. (2023, 8 de agosto). FIL Lima superó en asistencia y ventas las cifras de la edición anterior. *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/empresas/feria-del-libro-2023-fil-lima-supero-en-asistencia-y-ventas-las-cifras-de-la-edicion-anterior-noticia/>
- Appinio Research. (2023, 6 de marzo). *El tamaño de la muestra y margen de error: las calculadoras de Appinio*. <https://www.appinio.com/es/blog/investigacion-de-mercados/margen-error-tamano-muestra#:~:text=El%20margen%20de%20error%20te,nivel%20de%20confianza%20del%2095%25>.
- Arce, J. (2024, 30 de abril). ¿Cuál es el distrito de Lima que se siente más inseguro? No es San Juan de Lurigancho ni Comas. *Infobae*. <https://www.infobae.com/peru/2024/05/01/cual-es-el-distrito-de-lima-que-se-siente-mas-inseguro-no-es-san-juan-de-lurigancho-ni-comas/>
- Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados [APEIM]. (2020, octubre). *Niveles Socioeconómicos 2020*. <https://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2022/08/APEIM-NSE-2020.pdf>
- Baca Urbina, G. (2022). *Evaluación de proyectos (9ª ed.)*. McGraw-Hill.
- Banco Central de Reserva del Perú. (2024). *Reporte de inflación, marzo 2024: panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2024-2025*. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2024/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2024.pdf>
- C. Calderón. (2024, 6 de marzo). Asociado CCL: ¿Antojo de un snack? Kanka te ofrece opciones ricas y saludables. *Cámara de Comercio Lima*. <https://cclconectados.com/antojo-de-un-snack-kanka-te-ofrece-opciones-ricas-y-saludables-asociado-ccl/>
- Chiavenato, I. (2017). *Planeación estratégica*. Mc Graw Hill.

- Comex Perú. (2023, 3 de marzo). *Café Peruano: un sector con potencial, pero...*  
<https://www.comexperu.org.pe/articulo/cafe-peruano-un-sector-con-potencial-pero%E2%80%A6>
- Daft, R. L. (2019). *Teoría y diseño organizacional*. Cengage Learning.
- David, F. R. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson educación.
- Diario Ahora. (2024, 13 de abril). *Ley antiforestal: Productores de café y cacao podrían perder mercado europeo*. <https://ahora.com.pe/ley-antiforestal-productores-de-cafe-y-cacao-podrian-perder-mercado-europeo/>
- El Peruano. (2020, 28 de noviembre). *Ley N.º 31078*.  
<https://busquedas.elperuano.pe/dispositivo/NL/1907435-1>
- Euromonitor International. (2024). Market Sizes. *Passport*.
- Forbes Perú. (2024, 2 de mayo). *La OCDE proyecta que el PBI de Perú crecerá un 2,3% en 2024*. <https://forbes.pe/economia-y-finanzas/2024-05-02/la-ocde-proyecta-que-el-pbi-de-peru-crecera-un-23-en-2024>
- Gaspar Oré, L. D., & Romero Terrones, J. (2016). *Plan estratégico de Librerías Crisol para el periodo 2015-2019*. [Trabajo de Investigación presentado para optar al Grado Académico de Magíster en Administración, Universidad del Pacífico]. Repositorio Institucional de la Universidad del Pacífico.  
<https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/1573?show=full>
- Gallegos, J. (2022, 25 de diciembre). Los libros más vendidos del 2022. *La República*.  
<https://larepublica.pe/domingo/2022/12/25/los-libros-mas-vendidos-del-2022-wendy-ramos>
- Gestión. (2024, 2 de mayo). *Reglamento Ley del Libro: ¿cuáles son las oportunidades para el sector?* <https://gestion.pe/peru/reglamento-ley-del-libro-cuales-son-las-oportunidades-del-sector-igv-lectura-noticia/>
- Gobierno del Perú. (2024, 17 de enero). *Población de la provincia de Lima supera los 10 millones 292 mil habitantes*  
<https://www.gob.pe/institucion/inei/noticias/894611-poblacion-de-la-provincia-de-lima-supera-los-10-millones-292-mil-habitantes>
- Gobierno del Perú. (2023, 23 de agosto). *Café peruano conquista 52 mercados en el mundo y es el sustento de 223 mil familias*.  
<https://www.gob.pe/institucion/midagri/noticias/822680-cafe-peruano-conquista-52-mercados-en-el-mundo-y-es-el-sustento-de-223-mil-familias>
- Gómez L.B., Díaz A.M.T., Valdés C.R.C., et al. (2021). Efectos del consumo de café sobre la salud. *Revista Medisur*, 19(3):492-502.  
<https://www.medigraphic.com/pdfs/medisur/msu-2021/msu213q.pdf>
- Hill, C. W., & Jones, G. R. (2021). *Administración estratégica (13ª ed.)*. Cengage Learning.

- Jacobs, F. R. (2022). *Administración de operaciones*. McGraw-Hill Interamericana.
- Knoema. (2021, 16 de Abril). *Number of Starbucks Stores Globally, 1992-2021*.  
<https://knoema.com/infographics/kchdsge/number-of-starbucks-stores-globally-1992-2021>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2019). *Principios de marketing (7ª ed.)*. Pearson Educación
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Dirección de marketing (15ª ed.)*. Pearson educación.
- Mc Cubbin, R. (2024, 2 de mayo). ¿Cuál es el distrito de Lima donde sus vecinos se sienten más seguros? No es Miraflores ni Surco. *Infobae*.  
<https://www.infobae.com/peru/2024/05/02/cual-es-el-distrito-de-lima-donde-sus-vecinos-se-sienten-mas-seguros-no-es-miraflores-ni-surco/>
- Malhotra, N. K. (2021). *Investigación de mercados (7ª ed.)*. Pearson.
- Marketing Negro. (2017). *Tatiana Rengifo: “Casi el 50% de restaurantes cierran a los 3 meses por el desconocimiento de las normas de salubridad”*.  
<https://www.mercadonegro.pe/marketing/marketing-digital/gastronomico/tatiana-rengifo-casi-50-restaurantes-cierran-los-3-meses-desconocimiento-las-normas-salubridad/>
- Maurya, A. (2012). *Running Lean: Cómo iterar de un plan A a un plan que funciona*. Universidad Internacional de La Rioja.
- Ministerio de Cultura. (2023). *Encuesta Nacional de Lectura 2022 Informe de lectores y no lectores*. <https://perulee.pe/sites/default/files/ENL%202022%20-%20Informe%20de%20lectores%20y%20no%20lectores.pdf>
- Pope, J. L. (2002). *Investigación de mercados*. Editorial Norma.
- Porter, M. E. (2016). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Grupo editorial patria.
- Prado, E. (2024, 15 de enero). Junta Nacional del Café: nueva Ley Forestal no soluciona el problema de más del 50% de cafetaleros. *La República*.  
<https://larepublica.pe/politica/actualidad/2024/01/14/junta-nacional-del-cafe-nueva-ley-forestal-es-incompleta-208194>
- PricewaterhouseCoopers. (2022, 3 de agosto). *Libros en el Perú: un mercado de 20 millones de dólares*. <https://desafios.pwc.pe/libros-en-el-peru-un-mercado-de-20-millones-de-dolares/#:~:text=El%20crecimiento%20de%20los%20ingresos,1%2C2%25%20de%202020.>
- Ostelwalder, A., Pigneur, I., & Smith, A. (2015). *Diseñando la propuesta de valor: cómo crear los productos y servicios que tus clientes están esperando*. Deusto.
- Ramos, A. (2023, 4 de noviembre). BCR: Inestabilidad política, conflictos sociales y burocracia: tres causas que frenan más el crecimiento empresarial, según

encuesta. *Infobae*. <https://www.infobae.com/peru/2023/11/04/bcr-inestabilidad-politica-conflictos-sociales-y-burocracia-tres-causas-que-frenan-mas-el-crecimiento-empresarial-segun-encuesta/>

Ramos, A. (2024, 1 de enero). 2023, el año de la recesión económica en el Perú y el deterioro de la inversión privada. *Infobae*.

<https://www.infobae.com/peru/2024/01/01/2023-el-ano-de-la-recesion-economica-en-el-peru-y-el-deterioro-de-la-inversion-privada/>

Render, B., & Heizer, J. (1996). *Administración de operaciones*. México. Ed. Prentice Hall.

Sampieri, R. H. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw Hill México.

Sanchez, J. (2024, 18 de junio). Este es el café peruano más premiado del mundo: sus granos son extraídos del excremento de un animal amazónico. *La República*.

<https://larepublica.pe/datos-lr/2024/06/18/este-es-el-cafe-peruano-mas-premiado-del-mundo-sus-granos-son-extraidos-del-excremento-de-un-animal-amazonico-tunki-y-uchunari-ricardo-mamani-devida-evat-1592874>

Statista Research Department. (2024). *Frecuencia de utilización de las redes sociales en Perú en 2023*. [https://es.statista.com/estadisticas/1412986/uso-de-redes-sociales-por-frecuencia-en-](https://es.statista.com/estadisticas/1412986/uso-de-redes-sociales-por-frecuencia-en-peru/#:~:text=Seg%C3%BAn%20una%20encuesta%20realizada%20entre,social%20media%20en%20el%20pa%C3%ADs)

[peru/#:~:text=Seg%C3%BAn%20una%20encuesta%20realizada%20entre,social%20media%20en%20el%20pa%C3%ADs](https://es.statista.com/estadisticas/1412986/uso-de-redes-sociales-por-frecuencia-en-peru/#:~:text=Seg%C3%BAn%20una%20encuesta%20realizada%20entre,social%20media%20en%20el%20pa%C3%ADs)

Vadillo, J.A. (2022, 21 de abril). El ecosistema del libro en el Perú luego de dos años de pandemia. *El Peruano*. [https://elperuano.pe/noticia/146847-el-ecosistema-del-libro-en-el-peru-luego-de-dos-anos-de-](https://elperuano.pe/noticia/146847-el-ecosistema-del-libro-en-el-peru-luego-de-dos-anos-de-pandemia#:~:text=En%20el%202020%2C%20un%20total,00%20a%2020%3A00%20horas)

[pandemia#:~:text=En%20el%202020%2C%20un%20total,00%20a%2020%3A00%20horas](https://elperuano.pe/noticia/146847-el-ecosistema-del-libro-en-el-peru-luego-de-dos-anos-de-pandemia#:~:text=En%20el%202020%2C%20un%20total,00%20a%2020%3A00%20horas)

## BIBLIOGRAFÍA

- Andrews, K. R., & David, D. K. (1987). *The concept of corporate strategy* (Vol. 3). Homewood, IL: Irwin.
- Arellano Marketing. (s.f.). *Los seis estilos de vida*. <https://arellano.pe/los-seis-estilos-de-vida/>
- Daft, R. (2019). *Teoría y Diseño Organizacional* (12a. edición) México: Cengage Learning.
- David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson educación.
- El Comercio. (2022, 15 de marzo). *Premios Luces 2021: Estos son todos los ganadores de este año*. <https://elcomercio.pe/luces/premios-luces-2021-estos-son-los-ganadores-de-este-ano-noticia/>
- El Peruano. (2024, 11 de enero). *Ley N.º 31973*. <https://busquedas.elperuano.pe/dispositivo/NL/2251964-1>
- Fernández, F. V. (2018). *Herramientas prácticas para el desarrollo estratégico de la empresa*. FC Editorial.
- Huamán, L., & Rios, F. (2011). *Organización y estrategia. Metodologías para implantar la estrategia: diseño organizacional de la empresa 2ª ed* (pp. 1-37). Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). El Balanced Scorecard: Mediciones que impulsan el desempeño. *Harvard Business Review*, 83(7), 102-110.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Dirección de marketing*. Pearson educación.
- Louffat, E. (2017). *Diseño organizacional basado en procesos*. Cengage learning.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Deusto.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2015). *Value proposition design: How to create products and services customers want*. John Wiley & Sons.
- Ross, W. (2019). *Fundamentos de finanzas corporativas*. McGraw-Hill.
- Sapag Chain, J. (2015). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.



# Anexo 1: Información de Euromonitor



Market Sizes | Historical/Forecast

Geography	Category	Data Type	Unit	Current Constant	2019	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Peru	Coffee	Retail Value RSP	PEN million	Current Prices	573.7	613.2	660.5	693.7	728.0	731.1	776.7	833.4	892.2	956.9	1,020.3



Market Sizes | Forecast

Geography	Category	Data Type	Unit	Current Constant	2025	2026	2027	2028
Peru	Full-Service Restaurants	Foodservice Value RSP	PEN million	Current Prices	17,310.0	18,848.7	20,244.0	21,489.7



Food vs Drink Sales | Forecast | % breakdown

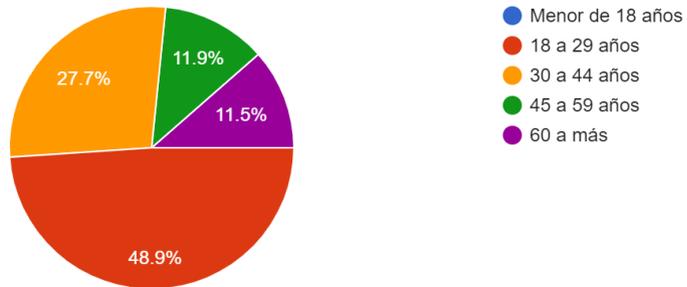
Geography	Category	Categorization Type	Data Type	2025	2026	2027	2028
Peru	Full-Service Restaurants	Food	Foodservice Value RSP	76.4	74.0	71.5	69.0
Peru	Full-Service Restaurants	Drink	Foodservice Value RSP	23.6	26.0	28.5	31.0
Peru	Full-Service Restaurants	Total	Foodservice Value RSP	100.0	100.0	100.0	100.0



## Anexo 2: Respuestas de Encuestas

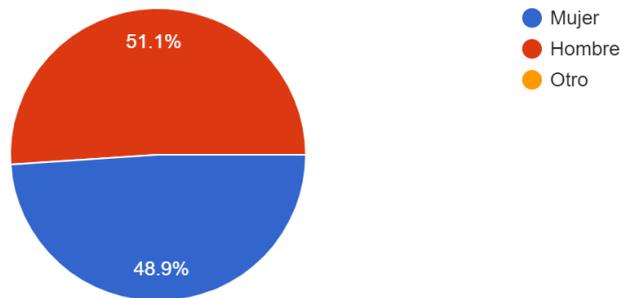
### 1. Edad

235 respuestas



### 2. Sexo

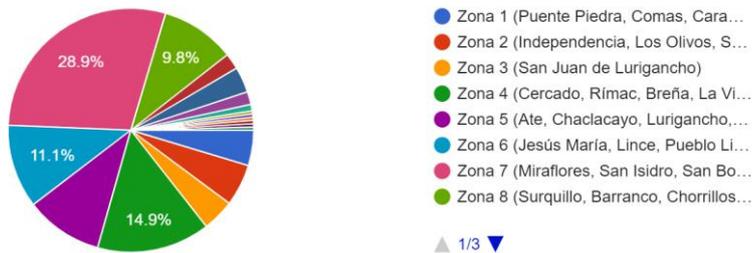
235 respuestas



### 3. ¿En qué zona reside?

235 respuestas

[Copiar](#)

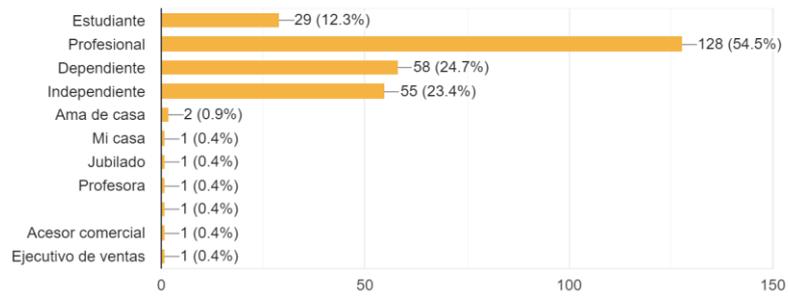


▲ 1/3 ▼

#### 4. ¿Cuál es su ocupación?

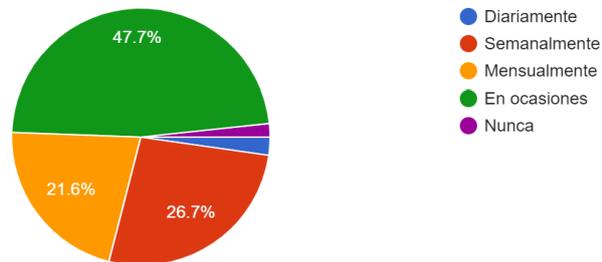
[Copiar](#)

235 respuestas



#### 5. ¿Con qué frecuencia visitas cafeterías?

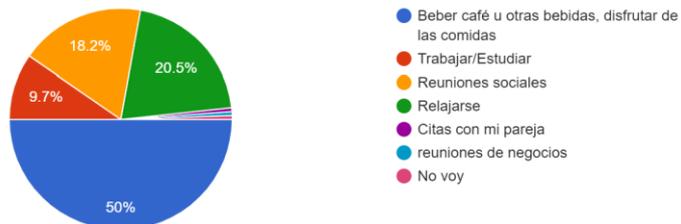
176 respuestas



#### 6. ¿Cuál es el principal motivo de sus visitas a cafeterías?

[Copiar](#)

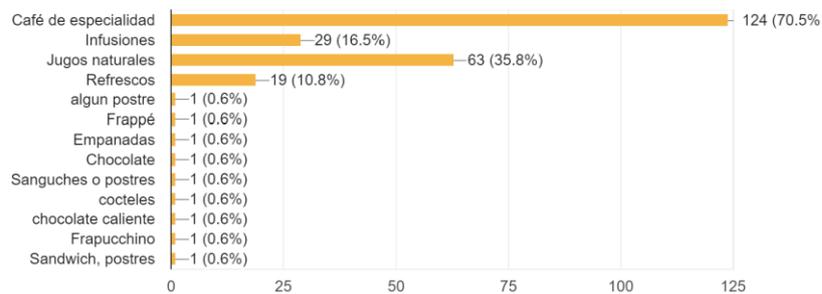
176 respuestas



#### 7. ¿Qué tipos de bebidas prefieres consumir en una cafetería?

[Copiar](#)

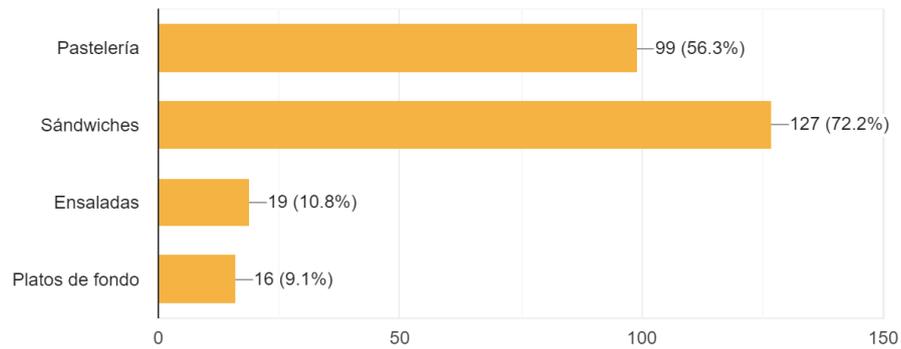
176 respuestas



### 8. ¿Qué tipos de alimentos o platos prefieres consumir en una cafetería

[Copiar](#)

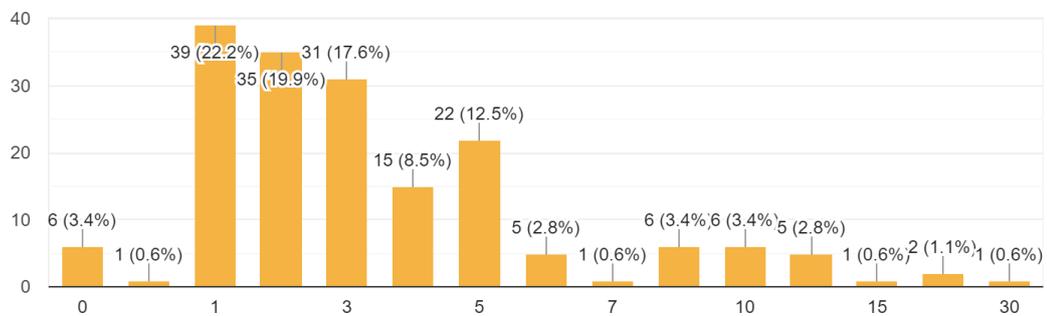
176 respuestas



### 9. ¿Cuántos libros compras al año?

[Copiar](#)

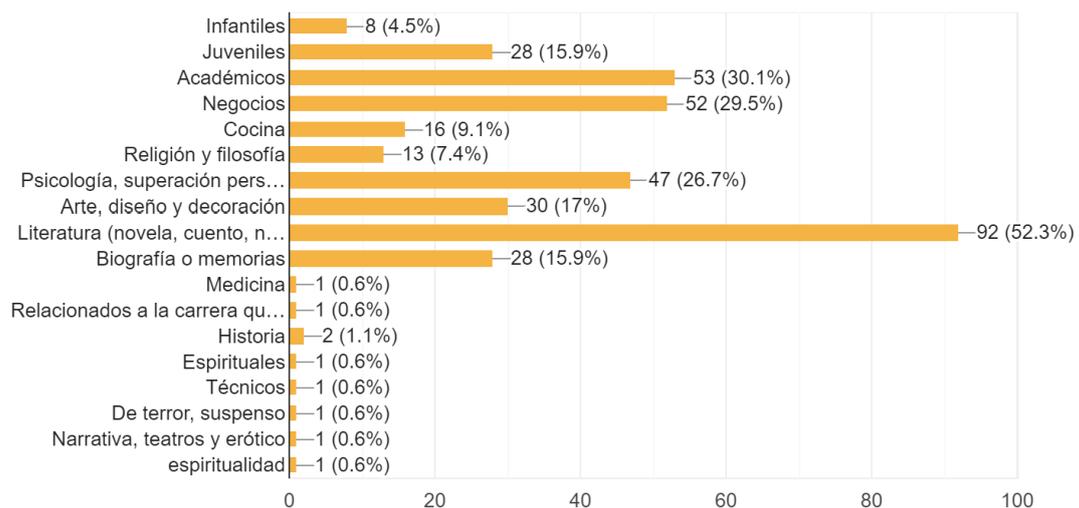
176 respuestas



### 10. ¿Cuál o cuáles géneros literarios son de su preferencia?

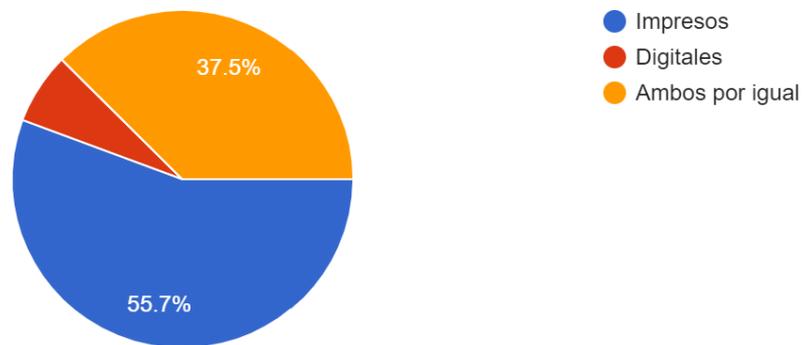
[Copiar](#)

176 respuestas



### 11. ¿Cuál es su preferencia en el tipo de lectura?

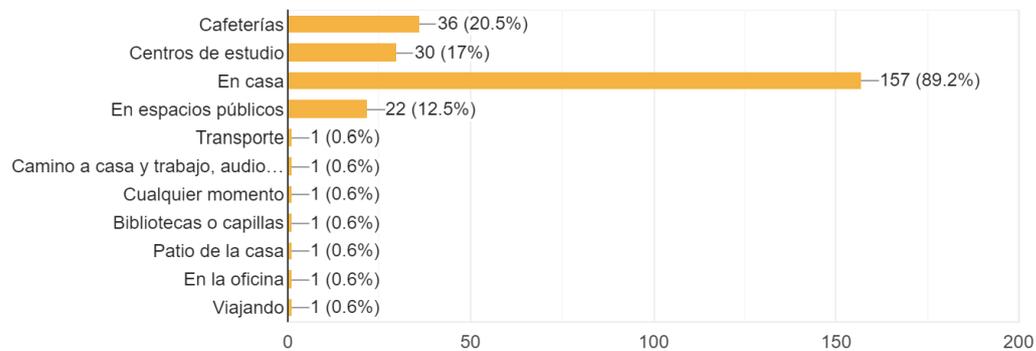
176 respuestas



### 12. ¿En qué lugares usted suele realizar su lectura?

[Copiar](#)

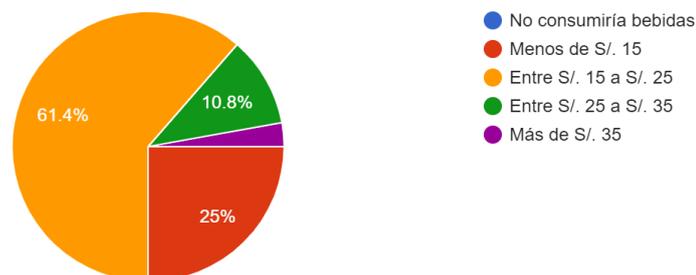
176 respuestas



### 13. Considerando el valor agregado ofrecido, ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por consumo de bebidas (café, bebidas con café, infusiones, jugos o refrescos) en nuestra cafetería-librería?

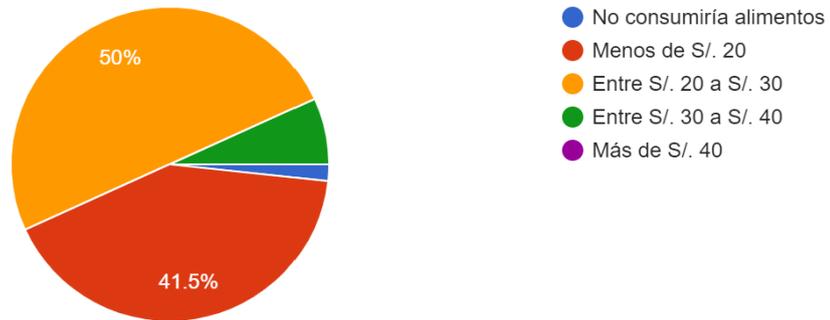
[Copiar](#)

176 respuestas



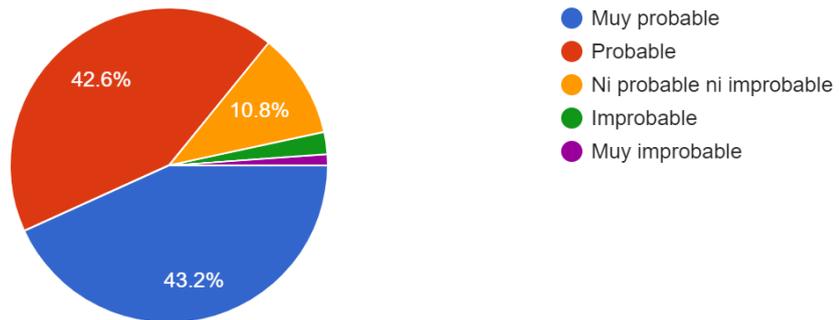
14. ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por consumo de alimentos (productos de pastelería o sándwiches) en nuestra cafetería-librería?

176 respuestas



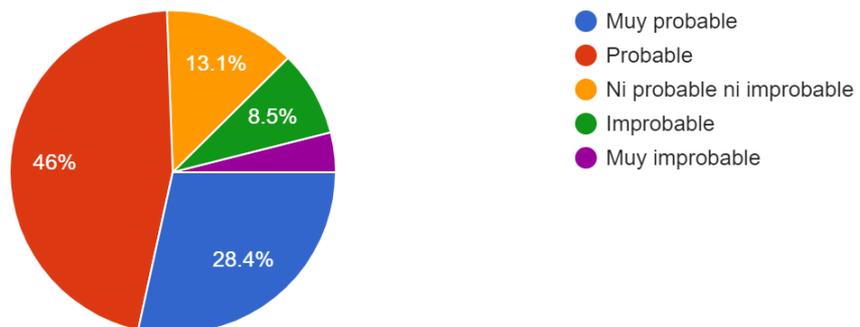
15. Para hacer uso de forma gratuita de los libros dentro de nuestra cafetería-librería, sólo se requerirá el consumo de cualquier bebida o alimento. ¿Qué tan probable es que utilices este servicio?

176 respuestas



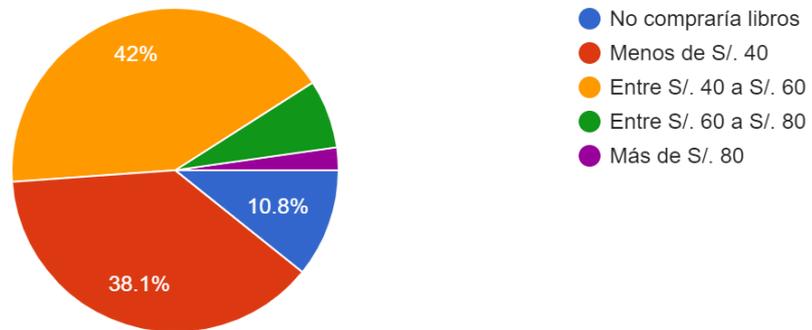
16. Para hacer uso de forma gratuita de los cubículos privados para grupos de hasta 6 personas, se requerirá de un consumo mínimo. ¿Qué tan probable es que utilices este servicio?

176 respuestas



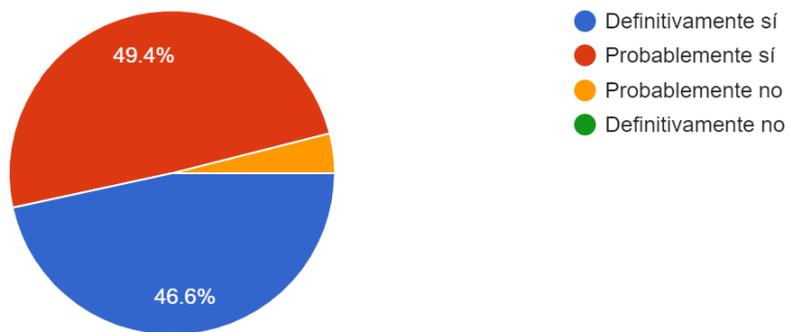
17. ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por un libro en nuestra cafetería-librería?

176 respuestas



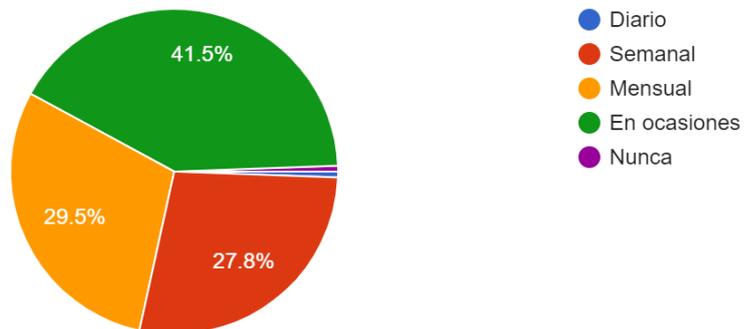
18. ¿Qué tan probable es que consuma alimentos o bebidas en nuestra cafetería-librería?

176 respuestas



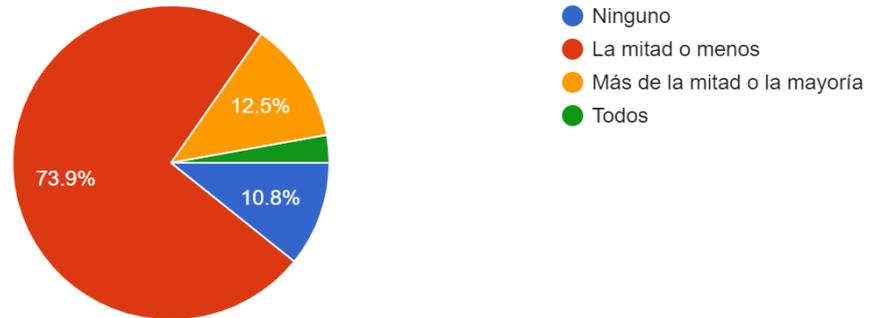
19. ¿Con qué frecuencia visitaría nuestra cafetería-librería?

176 respuestas



20. De los libros que compra al año, ¿Cuántos comprarías en nuestra cafetería-librería?

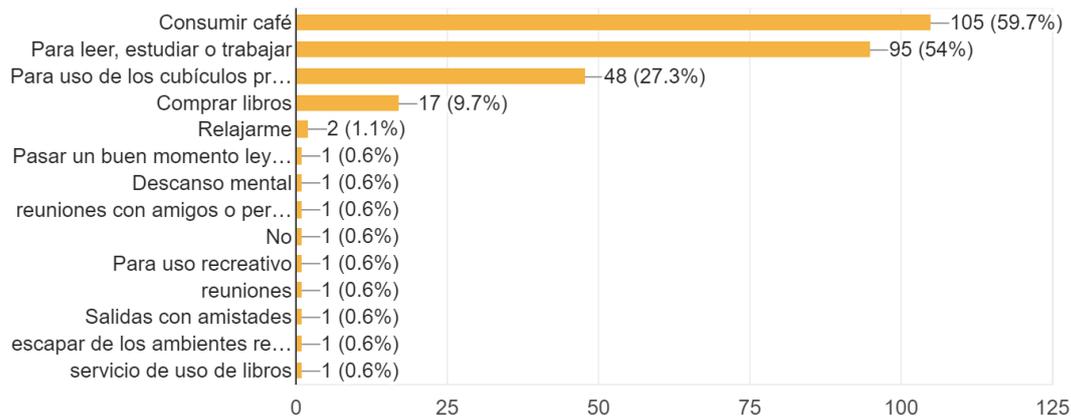
176 respuestas



21. ¿Cuál sería el motivo por el cual visitaría nuestra cafetería-librería?

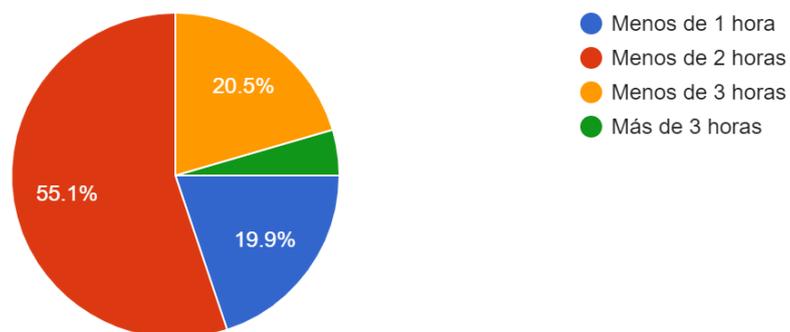
Copi

176 respuestas



22. ¿Cuánto es el tiempo promedio que permanecería en nuestra cafetería-librería?

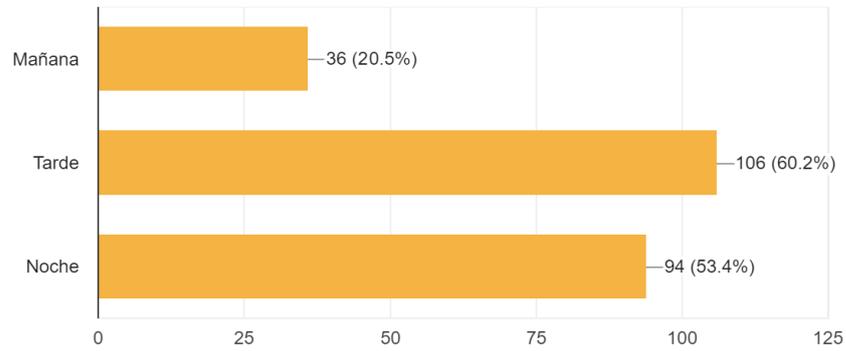
176 respuestas



23. ¿En qué momento del día usted preferiría visitar nuestra cafetería-librería?

[Copiar](#)

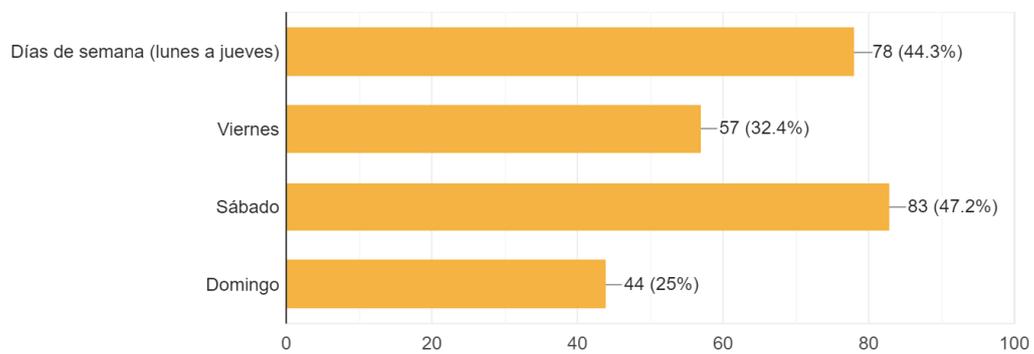
176 respuestas



24. ¿En qué días de la semana visitaría nuestra cafetería-librería?

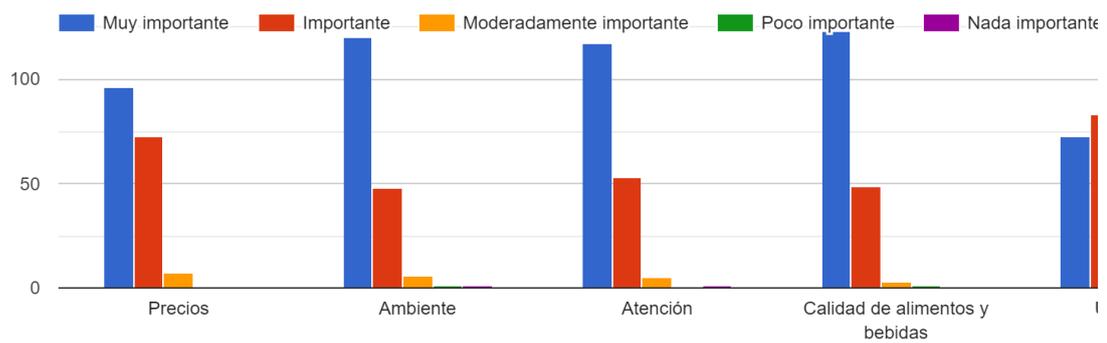
[Copiar](#)

176 respuestas



25. ¿Qué tan importante considera los siguientes atributos?

[Copiar](#)



### Anexo 3: Costos unitarios de preparación de productos

Bebida	Costo Unitario (sin IGV)	Costo Unitario (con IGV)
Espresso	S/ 1.98	S/ 2.34
Americano	S/ 4.21	S/ 4.97
Macchiato	S/ 4.98	S/ 5.87
Macchiato Light	S/ 4.79	S/ 5.65
Cappuccino Light	S/ 5.09	S/ 6.00
Cappuccino	S/ 5.34	S/ 6.30
Frappé Light	S/ 4.54	S/ 5.35
Frappé	S/ 4.61	S/ 5.44
Flat White Light	S/ 5.32	S/ 6.28
Flat White	S/ 5.62	S/ 6.63
Mocha Light	S/ 10.21	S/ 12.05
Mocha	S/ 10.42	S/ 12.30
Latte Light	S/ 5.32	S/ 6.28
Latte	S/ 5.62	S/ 6.63
Naranja	S/ 1.71	S/ 2.02
Lúcuma	S/ 4.30	S/ 5.08
Lúcuma Light	S/ 4.18	S/ 4.93
Fresa	S/ 5.42	S/ 6.40
Fresa Light	S/ 5.30	S/ 6.25
Papaya	S/ 5.23	S/ 6.17
Papaya Light	S/ 5.10	S/ 6.02
Té verde Sencha	S/ 2.38	S/ 2.81
Té Bora Bora	S/ 3.29	S/ 3.89
Té Cool Mint	S/ 3.29	S/ 3.89
Té Blood Orange	S/ 3.29	S/ 3.89
<b>Costo Promedio de Bebidas</b>	<b>S/ 4.86</b>	<b>S/ 5.74</b>

	Costo Unitario (sin IGV)	Costo Unitario (con IGV)
Sándwich de pollo y palta	S/ 6.24	S/ 7.36
Mixto de jamón y queso	S/ 5.10	S/ 6.02
Triple vegetariano (huevo, tomate y palta)	S/ 5.42	S/ 6.40
Triple de pollo con durazno	S/ 4.94	S/ 5.83
Sándwich Caprese	S/ 7.37	S/ 8.70
Torta de chocolate	S/ 5.67	S/ 6.69
Pie de Limón	S/ 4.33	S/ 5.11
Queques de Avena con Frutos Rojos	S/ 4.55	S/ 5.37
Crocante de manzana	S/ 5.35	S/ 6.32
Ensalada de frutas	S/ 5.44	S/ 6.42
<b>Costo Promedio de Alimentos</b>	<b>S/ 5.44</b>	<b>S/ 6.42</b>

#### Anexo 4: Costos unitarios de materiales indirectos

<b>Empaquetado</b>	<b>Costo Unitario</b>
Azucar en sobre	S/ 0.21
Sorbetes	S/ 0.08
Vasos	S/ 0.37
<b>Total Costo Indirecto Bebida</b>	<b>S/ 0.65</b>
Envase	S/ 0.48
Cubiertos	S/ 0.66
<b>Total Costo Indirecto Alimento</b>	<b>S/ 1.14</b>
Bolsas	S/ 1.40
<b>Total Costo Indirecto Libro</b>	<b>S/ 1.40</b>



## Anexo 5: Detalle de gastos de servicios públicos

	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Electricidad	S/ -	S/ 800	S/ 944	S/ 1,114	S/ 1,314	S/ 1,551
Agua	S/ -	S/ 200	S/ 252	S/ 318	S/ 400	S/ 504
Gas	S/ -	S/ 400	S/ 480	S/ 576	S/ 691	S/ 829
Internet	S/ -	S/ 150	S/ 158	S/ 165	S/ 174	S/ 182
Teléfono	S/ -	S/ 50	S/ 60	S/ 72	S/ 86	S/ 104
<b>Total Servicios Públicos</b>	<b>S/ -</b>	<b>S/ 1,600</b>	<b>S/ 1,894</b>	<b>S/ 2,245</b>	<b>S/ 2,666</b>	<b>S/ 3,171</b>



## Anexo 6: Datos de Damodaran (2024)



### Cost of Equity and Capital (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/pc/datasets/wacc.xls>

For global datasets: [https://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/data.html](https://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/data.html)

**Variable Definitions** can be obtained by clicking here

**Download Detail** on which companies are included in each industry

Industry Name	Number of Firms	Beta	Cost of Equity
Recreation	33	1.17	5.27%
Reinsurance	1	0.66	6.89%
Restaurant/Dining	64	1.19	9.38%
Retail (Automotive)	30	1.49	10.75%
Retail (Building Supply)	16	1.04	12.80%

Year	S&P 500 (includes dividends)	3-month T.Bill
2014	13.52%	0.03%
2015	1.38%	0.05%
2016	11.77%	0.32%
2017	21.61%	0.93%
2018	-4.23%	1.94%
2019	31.21%	2.06%
2020	18.02%	0.35%
2021	28.47%	0.05%
2022	-18.04%	2.02%
2023	26.06%	5.07%
Arithmetic Average	12.98%	1.28%

## Anexo 7: Tasas de interés (SBS 2024)

Tasa Anual (%)	BBVA	Bancom	Crédito	Pichíncha	BIF	Scotiabank	Citibank	Interbank	Mibanco	GNB
<b>Corporativos</b>	7.00	8.35	6.59	6.68	6.72	6.13	6.70	6.25	-	6.59
Descuentos	6.10	-	7.57	8.33	5.38	7.24	-	7.16	-	-
Préstamos hasta 30 días	6.99	-	7.65	-	-	7.01	-	-	-	6.07
Préstamos de 31 a 90 días	8.12	-	6.51	6.46	7.69	6.51	6.70	8.14	-	8.02
Préstamos de 91 a 180 días	6.39	8.35	7.62	-	9.78	7.45	-	6.65	-	6.34
Préstamos de 181 a 360 días	5.87	-	5.81	7.80	10.11	5.83	-	5.90	-	6.11
Préstamos a más de 360 días	7.17	-	6.17	-	11.50	5.80	-	7.47	-	-
<b>Grandes Empresas</b>	8.53	10.59	8.81	9.36	8.70	8.04	7.81	8.90	-	7.31
Descuentos	9.72	12.75	9.15	7.95	7.33	8.14	-	9.07	-	8.30
Préstamos hasta 30 días	8.54	-	9.95	10.07	9.26	9.32	-	8.28	-	6.91
Préstamos de 31 a 90 días	9.18	12.00	9.48	8.64	9.47	7.82	-	8.52	-	7.60
Préstamos de 91 a 180 días	7.87	12.00	7.80	8.87	9.08	7.88	7.81	7.89	-	7.36
Préstamos de 181 a 360 días	7.45	-	8.01	9.80	9.73	8.56	-	8.63	-	8.65
Préstamos a más de 360 días	8.04	10.43	8.79	9.92	9.57	8.09	-	9.11	-	7.90
<b>Medianas Empresas</b>	12.18	11.22	12.98	8.91	11.39	11.71	8.27	11.29	19.15	10.74
Descuentos	11.32	-	12.85	10.77	14.81	11.25	-	10.60	-	-
Préstamos hasta 30 días	13.21	13.00	13.26	17.70	10.40	11.87	9.00	9.85	-	-
Préstamos de 31 a 90 días	12.15	10.59	11.71	7.23	10.45	11.20	8.25	11.11	-	10.74
Préstamos de 91 a 180 días	10.68	11.43	10.70	11.97	10.54	10.50	-	9.47	32.96	-
Préstamos de 181 a 360 días	11.11	11.00	10.11	-	12.94	10.47	-	10.95	21.00	-
Préstamos a más de 360 días	12.79	15.31	14.28	10.10	9.43	12.76	-	11.89	17.88	-
<b>Pequeñas Empresas</b>	17.64	-	21.78	-	16.38	15.89	-	15.75	27.65	-
Descuentos	11.63	-	16.92	-	19.77	10.90	-	11.58	-	-
Préstamos hasta 30 días	16.25	-	10.71	-	-	11.73	-	-	42.53	-
Préstamos de 31 a 90 días	21.70	-	14.15	-	14.30	11.51	-	12.48	30.73	-
Préstamos de 91 a 180 días	19.09	-	11.37	-	10.62	12.16	-	10.65	46.32	-
Préstamos de 181 a 360 días	22.16	-	11.04	-	10.30	14.62	-	68.20	35.53	-
Préstamos a más de 360 días	17.21	-	22.48	-	12.87	16.13	-	15.90	24.37	-
<b>Microempresas</b>	21.91	6.00	28.82	10.73	22.63	16.17	-	12.80	51.55	-
Tarjetas de Crédito	34.74	-	51.30	30.91	-	-	-	-	-	-
Descuentos	7.38	-	17.00	-	22.63	24.00	-	8.52	-	-
Préstamos Revolventes	19.78	-	-	-	-	-	-	-	55.84	-
Préstamos a cuota fija hasta 30 días	24.24	-	-	-	-	-	-	-	70.03	-
Préstamos a cuota fija de 31 a 90 días	25.03	-	8.69	-	-	-	-	80.00	80.67	-
Préstamos a cuota fija de 91 a 180 días	12.72	6.00	9.56	-	-	-	-	9.76	73.77	-
Préstamos a cuota fija de 181 a 360 días	18.81	-	12.47	10.50	-	21.19	-	66.40	63.09	-
Préstamos a cuota fija a más de 360 días	18.67	-	30.95	-	-	16.12	-	15.27	36.59	-
<b>Consumo</b>	47.29	16.10	57.92	34.95	39.41	43.20	-	65.08	62.34	27.81
Tarjetas de Crédito	62.16	31.85	68.67	37.40	63.02	49.75	-	71.25	-	31.52
Préstamos Revolventes	12.04	-	-	-	-	-	-	-	67.43	-
Préstamos no Revolventes para automóviles	13.07	-	13.03	-	13.83	11.32	-	-	-	-
Préstamos no Revolventes para libre disponibilidad hasta 360 días	13.12	39.84	89.68	17.58	10.04	26.04	-	51.29	72.13	10.82
Préstamos no Revolventes para libre disponibilidad a más de 360 días	19.99	15.67	17.74	16.94	22.13	19.09	-	17.41	49.57	12.62
Créditos pignoraticios	-	54.02	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Hipotecarios</b>	8.12	10.15	9.12	9.51	8.94	9.02	-	8.39	17.80	8.41
Préstamos hipotecarios para vivienda	8.12	10.15	9.12	9.51	8.94	9.02	-	8.39	17.80	8.41

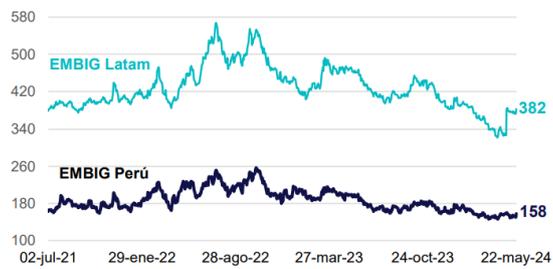
## Anexo 8: Riesgo país Perú (BCRP, 2024)

### Riesgo país en 158 puntos básicos

Del 15 al 22 de mayo, el riesgo país, medido por el *spread* **EMBIG Perú**, pasó de 154 a 158 pbs.

En el mismo periodo, el *spread* **EMBIG Latinoamérica** subió 9 pbs a 382 pbs, influido por la difusión de las minutas de la Reserva Federal que mostró una posición más *hawkish* que la esperada.

Indicadores de Riesgo País (Pbs.)



	Variación en pbs.			
	22 May.2024	15 May.2024	30 Abr.2024	31 Dic.2023
EMBIG Perú (Pbs)	158	4	-2	-2
EMBIG Latam (Pbs)	382	9	1	-1



# 9% Similitud general

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

## Filtrado desde el informe

- ▶ Bibliografía
- ▶ Texto citado

## Fuentes principales

- 8%  Fuentes de Internet
- 1%  Publicaciones
- 6%  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

- 8% Fuentes de Internet
- 1% Publicaciones
- 6% 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	Trabajos del estudiante Universidad de Lima	3%
2	Trabajos del estudiante Universidad San Ignacio de Loyola	1%
3	Internet repositorio.ulima.edu.pe	0%
4	Internet hdl.handle.net	0%
5	Internet repositorio.usil.edu.pe	0%
6	Internet repositorio.up.edu.pe	0%
7	Internet repositorio.esan.edu.pe	0%
8	Internet biblioteca.usac.edu.gt	0%
9	Internet repositorioacademico.upc.edu.pe	0%
10	Trabajos del estudiante Universidad Nacional Abierta y a Distancia, UNAD,UNAD	0%
11	Internet cybertesis.uach.cl	0%

12	Internet	dspace.udla.edu.ec	0%
13	Trabajos del estudiante	Universidad Francisco de Vitoria	0%
14	Trabajos del estudiante	UNIBA	0%
15	Internet	idoc.pub	0%
16	Internet	repositorio.umch.edu.pe	0%
17	Internet	www.repositorio.usac.edu.gt	0%
18	Internet	www.elemplo.com	0%
19	Internet	miempl.blogspot.com	0%
20	Internet	oldri.ues.edu.sv	0%
21	Trabajos del estudiante	UNIV DE LAS AMERICAS	0%
22	Internet	repositorio.cientifica.edu.pe	0%
23	Internet	forbes.pe	0%
24	Internet	docplayer.cz	0%
25	Internet	repositorio.ute.edu.ec	0%

26	Internet	upc.aws.openrepository.com	0%
27	Trabajos del estudiante	Corporación Universitaria Minuto de Dios, UNIMINUTO	0%
28	Internet	es.slideshare.net	0%
29	Internet	cdn.www.gob.pe	0%
30	Internet	dokumen.tips	0%
31	Internet	elcomercio.pe	0%
32	Internet	www.bcrp.gob.pe	0%
33	Internet	archive.org	0%
34	Internet	www.agraria.pe	0%
35	Internet	competition.adesignaward.com	0%
36	Internet	pirhua.udep.edu.pe	0%
37	Internet	tiempo.hn	0%
38	Internet	www.pinterest.com.mx	0%
39	Internet	bdigital.uexternado.edu.co	0%

40	Internet	docplayer.es	0%
41	Internet	empleodehoy.blogspot.com	0%
42	Internet	inforegion.pe	0%
43	Internet	nanopdf.com	0%
44	Internet	www.rcnradio.com	0%
45	Internet	www.toodledo.com	0%
46	Trabajos del estudiante	Universidad ESAN -- Escuela de Administración de Negocios para Graduados	0%
47	Internet	dspace.cordillera.edu.ec	0%
48	Internet	www.coursehero.com	0%
49	Trabajos del estudiante	Universidad Americana	0%
50	Internet	tesis.pucp.edu.pe	0%
51	Internet	www.munisanborja.gob.pe	0%
52	Trabajos del estudiante	Pontificia Universidad Catolica del Peru	0%
53	Internet	pe.jooble.org	0%