



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y DE LA COMUNICACIÓN

**CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES**

TESIS

**PLAN DE NEGOCIO DE UNA ANTI CAFETERÍA EN EL DISTRITO DE
AREQUIPA**

Paula Alexandra Conde Esquiche

Asesor: Diego Eliseo Carpio Segura

Para la obtención del Título Profesional de:

Licenciada en Administración y Negocios internacionales

AREQUIPA – PERÚ

2024

PLAN DE NEGOCIO DE UNA ANTI CAFETERÍA EN EL DISTRITO DE AREQUIPA

INFORME DE ORIGINALIDAD

12%

INDICE DE SIMILITUD

12%

FUENTES DE INTERNET

1%

PUBLICACIONES

4%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.esan.edu.pe Fuente de Internet	1%
2	repositorio.ulasalle.edu.pe Fuente de Internet	1%
3	www.coursehero.com Fuente de Internet	1%
4	hdl.handle.net Fuente de Internet	1%
5	repositorioacademico.upc.edu.pe Fuente de Internet	<1%
6	repositorio.usil.edu.pe Fuente de Internet	<1%
7	Submitted to Universidad San Ignacio de Loyola Trabajo del estudiante	<1%
8	dspace.udla.edu.ec Fuente de Internet	<1%

9	repositorio.uap.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
10	docs.google.com Fuente de Internet	<1 %
11	repositorio.uta.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
12	repositorio.ug.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
13	repositorio.ulvr.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
14	www.scribd.com Fuente de Internet	<1 %
15	repository.unipiloto.edu.co Fuente de Internet	<1 %
16	www.slideshare.net Fuente de Internet	<1 %
17	tesis.ipn.mx Fuente de Internet	<1 %
18	dspace.umh.es Fuente de Internet	<1 %
19	pt.scribd.com Fuente de Internet	<1 %
20	dspace.esPOCH.edu.ec Fuente de Internet	<1 %

21	doku.pub Fuente de Internet	<1 %
22	kipdf.com Fuente de Internet	<1 %
23	Submitted to Universidad del Istmo de Panamá Trabajo del estudiante	<1 %
24	repositorio.up.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
25	alicia.concytec.gob.pe Fuente de Internet	<1 %
26	upc.aws.openrepository.com Fuente de Internet	<1 %
27	empleofertas.blogspot.com Fuente de Internet	<1 %
28	theibfr.com Fuente de Internet	<1 %
29	empreendedor.com Fuente de Internet	<1 %
30	riunet.upv.es Fuente de Internet	<1 %
31	Submitted to uniandesec Trabajo del estudiante	<1 %
32	repositorio.ucsg.edu.ec Fuente de Internet	<1 %

<1 %

33

Submitted to Universidad Internacional de la Rioja

Trabajo del estudiante

<1 %

34

slidetodoc.com

Fuente de Internet

<1 %

35

www.researchgate.net

Fuente de Internet

<1 %

36

repositorio.unsa.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

37

www.theibfr.com

Fuente de Internet

<1 %

38

tomadedecisiones.madrid.es

Fuente de Internet

<1 %

39

creativecommons.org

Fuente de Internet

<1 %

40

es.slideshare.net

Fuente de Internet

<1 %

41

renatiqa.sunedu.gob.pe

Fuente de Internet

<1 %

42

Submitted to Universidad Privada del Norte

Trabajo del estudiante

<1 %

43

Submitted to Universidad TecMilenio

Trabajo del estudiante

<1 %

44

unate.org

Fuente de Internet

<1 %

45

Submitted to Universidad Andina Nestor
Caceres Velasquez

Trabajo del estudiante

<1 %

46

repositorio.upse.edu.ec

Fuente de Internet

<1 %

47

transparencia.unitru.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

48

1library.co

Fuente de Internet

<1 %

49

Submitted to Universidad Continental

Trabajo del estudiante

<1 %

50

moam.info

Fuente de Internet

<1 %

51

repositorio.upn.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

52

ri.ues.edu.sv

Fuente de Internet

<1 %

53

www.ispaj.cl

Fuente de Internet

<1 %

54

cybertesis.unmsm.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

55

dspace.unl.edu.ec

Fuente de Internet

<1 %

56

Submitted to Ilerna Online

Trabajo del estudiante

<1 %

57

archive.org

Fuente de Internet

<1 %

58

es.wikipedia.org

Fuente de Internet

<1 %

59

rinacional.tecnm.mx

Fuente de Internet

<1 %

60

tesis.pucp.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

61

www.emagister.com

Fuente de Internet

<1 %

62

Submitted to UNILIBRE

Trabajo del estudiante

<1 %

63

inmobiliare.com

Fuente de Internet

<1 %

64

pe.jooble.org

Fuente de Internet

<1 %

65

repositorio.ucv.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

66	cn365.com.ar Fuente de Internet	<1 %
67	prezi.com Fuente de Internet	<1 %
68	repositorio.ucsp.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
69	repositorio.urp.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
70	repositorio.utn.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
71	www.cmlibrary.org Fuente de Internet	<1 %
72	www.scielo.org.pe Fuente de Internet	<1 %
73	ECOLOGIA Y TECNOLOGIA AMBIENTAL S.A.C. "MEIA para la Implementación del Proyecto Implementar Línea de Cal, Mejoras Ambientales e Integración de Instrumentos Ambientales en la Planta Condorcocha- IGA0006877", R.D. N° 081-2018- PRODUCE/DVMYPE-I/DIGGAM, 2020 Publicación	<1 %
74	Submitted to Universidad Privada Boliviana Trabajo del estudiante	<1 %

75	Submitted to Universitat Politècnica de València Trabajo del estudiante	<1 %
76	tnews.com.pe Fuente de Internet	<1 %
77	Submitted to Universidad de San Buenaventura Trabajo del estudiante	<1 %
78	tiempodecafe.com Fuente de Internet	<1 %
79	Submitted to Instituto Tecnológico de Costa Rica Trabajo del estudiante	<1 %
80	Submitted to Universidad Católica de Santa María Trabajo del estudiante	<1 %
81	docshare.tips Fuente de Internet	<1 %
82	repositorio.unan.edu.ni Fuente de Internet	<1 %
83	rraae.cedia.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
84	vddocuments.com.br Fuente de Internet	<1 %
85	cucei.udg.mx	

Fuente de Internet

<1 %

86

gestion.pe

Fuente de Internet

<1 %

87

nc-durhamed.civicplus.com

Fuente de Internet

<1 %

88

repositorio.uandina.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

89

repositorio.upec.edu.ec

Fuente de Internet

<1 %

90

www.dafp.gov.co

Fuente de Internet

<1 %

91

www.mecon.gov.ar

Fuente de Internet

<1 %

92

www.perupuntocom.com

Fuente de Internet

<1 %

93

app.sni.gob.ec

Fuente de Internet

<1 %

94

baixardoc.com

Fuente de Internet

<1 %

95

blackpluswhite-consultants.blogspot.com

Fuente de Internet

<1 %

96

idus.us.es

Fuente de Internet

<1 %

97	kypseli.ouc.ac.cy Fuente de Internet	<1 %
98	pirhua.udep.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
99	repositorio.uia.ac.cr:8080 Fuente de Internet	<1 %
100	tesis.ucsm.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
101	uniminuto-dspace.scimago.es Fuente de Internet	<1 %
102	www.adeso.org.ni Fuente de Internet	<1 %
103	www.administracion.usmp.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
104	www.afrol.com Fuente de Internet	<1 %
105	www.businessempresarial.com.pe Fuente de Internet	<1 %
106	www.clubensayos.com Fuente de Internet	<1 %
107	www.mercantilelectrica.com Fuente de Internet	<1 %
108	www.prnewswire.com Fuente de Internet	<1 %

109	www.thearchitectureroom.com	Fuente de Internet	<1 %
110	Submitted to Universidad Católica San Pablo	Trabajo del estudiante	<1 %
111	Submitted to Universidad Tecnológica del Peru	Trabajo del estudiante	<1 %
112	formacion.uniandes.edu.co	Fuente de Internet	<1 %
113	libros.cecar.edu.co	Fuente de Internet	<1 %
114	repositori.educacio.gencat.cat	Fuente de Internet	<1 %
115	repositorio.espe.edu.ec	Fuente de Internet	<1 %
116	repositorio.una.edu.ni	Fuente de Internet	<1 %
117	repositorio.unab.cl	Fuente de Internet	<1 %
118	repositorio.untrm.edu.pe	Fuente de Internet	<1 %
119	repositorio.uwiener.edu.pe	Fuente de Internet	<1 %
120	repository.unad.edu.co	Fuente de Internet	<1 %

<1 %

121

sourceforge.net

Fuente de Internet

<1 %

122

weavearealpeace.org

Fuente de Internet

<1 %

123

www.buenastareas.com

Fuente de Internet

<1 %

124

www.chacao.gov.ve

Fuente de Internet

<1 %

125

www.conatel.gov.ec

Fuente de Internet

<1 %

126

www.deusto.es

Fuente de Internet

<1 %

127

www.diariourbano.com.ar

Fuente de Internet

<1 %

128

www.eldia.es

Fuente de Internet

<1 %

129

www.elmejor10.com

Fuente de Internet

<1 %

130

www.entrepreneur.com

Fuente de Internet

<1 %

131

www.intermunicipios.com.ar

Fuente de Internet

<1 %

132	www.itccanarias.org Fuente de Internet	<1 %
133	www.pcworld.com.mx Fuente de Internet	<1 %
134	www.pharmamar.com Fuente de Internet	<1 %
135	www.plegatop.com Fuente de Internet	<1 %
136	www.ubuntu-es.org Fuente de Internet	<1 %
137	Submitted to Universidad Nacional de Colombia Trabajo del estudiante	<1 %
138	contrastes.uv.es Fuente de Internet	<1 %
139	documents1.worldbank.org Fuente de Internet	<1 %
140	dspace.cordillera.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
141	dspace.utb.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
142	elportaldelempleo.com Fuente de Internet	<1 %
143	enciclopedia.us.es	

Fuente de Internet

<1 %

144 es.scribd.com
Fuente de Internet

<1 %

145 fdocumentos.tips
Fuente de Internet

<1 %

146 fdocuments.mx
Fuente de Internet

<1 %

147 issuu.com
Fuente de Internet

<1 %

148 patents.google.com
Fuente de Internet

<1 %

149 pdffox.com
Fuente de Internet

<1 %

150 repositorio.unesum.edu.ec
Fuente de Internet

<1 %

151 repositorio.uni.edu.pe
Fuente de Internet

<1 %

152 repositorio.unsaac.edu.pe
Fuente de Internet

<1 %

153 repositorio.usmp.edu.pe
Fuente de Internet

<1 %

154 repositoriodigital.uma.edu.ve:8080
Fuente de Internet

<1 %

155	revistas.upt.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
156	sired.udenar.edu.co Fuente de Internet	<1 %
157	vasconcelos.ilce.edu.mx Fuente de Internet	<1 %
158	www.argentaria.es Fuente de Internet	<1 %
159	www.catai.es Fuente de Internet	<1 %
160	www.eduardoalonsomendoza.com.pe Fuente de Internet	<1 %
161	www.gizaetxe.ejgv.euskadi.net Fuente de Internet	<1 %
162	www.grafiati.com Fuente de Internet	<1 %
163	www.hospitalloayza.gob.pe Fuente de Internet	<1 %
164	www.ijarcsse.com Fuente de Internet	<1 %
165	www.marifernandez.com Fuente de Internet	<1 %
166	www.odontomarketing.com Fuente de Internet	<1 %

167	www.sanmin.com.tw Fuente de Internet	<1 %
168	www.tequieroverde.com Fuente de Internet	<1 %
169	www.un-ngls.org Fuente de Internet	<1 %
170	www.xtrart.es Fuente de Internet	<1 %
171	Submitted to Instituto Superior de Artes, Ciencias y Comunicación IACC Trabajo del estudiante	<1 %
172	www.pec-americas.com Fuente de Internet	<1 %
173	Jesús Águila León. "Modelo y desarrollo de un sistema de gestión óptima para una microrred empleando algoritmos bio- inspirados", Universitat Politecnica de Valencia, 2023 Publicación	<1 %
174	tm.kurzy.cz Fuente de Internet	<1 %
175	elbuho.pe Fuente de Internet	<1 %

DEDICATORIA

La presente tesis se la dedico a todos mis seres queridos que me acompañaron con consejos enseñanzas, me alentaron a seguir y ha no desmotivarme. El cariño, comprensión y motivación que me brindaron en este proceso han sido fundamentales.

A Frida y Ricardo, mis padres, quienes siempre me animaron a seguir adelante y me brindaron su paciencia.

A Miguel, mi hermano, que me enseñó a no rendirme y que siempre se puede seguir adelante.

A Valeria, mi prima, que me apoyo con sus enseñanzas y experiencia.

A Adrián, que me acompañó y brindo momentos de alegría y distracción que me ayudaron a seguir adelante en los momentos difíciles.

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a la Universidad la Salle y a todos los profesores que me impartieron sus conocimientos, gracias a ellos pude pasar una experiencia académica maravillosa.

A mi asesor de tesis, dictaminadores y profesores que me apoyaron sus conocimientos, tiempo y consejos han sido esenciales para la realización de la presente tesis.

ÍNDICE

ÍNDICE	3
LISTA DE TABLAS	7
LISTA DE FIGURAS	11
RESUMEN	13
ABSTRACT	14
Capítulo I: Introducción	15
1.1. Planteamiento del Problema	15
1.2. Objetivo General y específico	16
1.1. Objetivo General	16
1.2. Objetivos Específicos	16
1.3. Viabilidad	17
1.3.1. Viabilidad Cultural	17
1.3.2. Viabilidad Económica	17
1.3.3. Viabilidad de Tiempo	17
1.4. Limitaciones	17
1.5. Justificación del Proyecto	17
CAPÍTULO II: REVISIÓN Y FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	19
2.1. Antecedentes	19
2.1.1. Internacionales	19
2.1.2. Nacionales	21
2.1.3. Locales	21
2.2. Fundamentación Teórica	23
2.2.1. Plan Estratégico	24
2.2.2. Análisis FODA	25
2.2.3. Estrategia	26
2.2.4. Plan de Marketing	26
2.2.5. Investigación de Mercado	27
2.2.6. Marketing Mix	27
2.2.7. Estrategias de Marketing	27
2.2.8. Presupuesto de Marketing	27
2.2.9. Plan Operativo	27
2.2.10. Capacidad Instalada	28

2.2.11.	Organización.....	28
2.2.12.	Plan Financiero	28
2.2.13.	Inversión	28
2.2.14.	Ingresos.....	29
2.2.15.	Costos	29
2.2.16.	Gastos	29
2.2.17.	Planeación Financiera.....	29
2.2.18.	Punto de Equilibrio	29
2.2.19.	Modelo de Negocio Anti Cafetería.....	29
CAPÍTULO III: CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROYECTO DE INVERSIÓN		31
3.1.	Análisis del Entorno	31
3.1.1.	Análisis PESTEL	31
3.1.	Análisis de Porter	37
3.1.1.	Análisis de nuevos competidores.....	37
3.1.2.	Poder de Negociación con Proveedores	38
3.1.3.	Poder de Negociación con Clientes	38
3.1.4.	Rivalidad entre Competidores Existentes	39
3.1.5.	Amenaza de Productos Sustitutos.....	41
CAPÍTULO IV: PLAN ESTRATÉGICO		42
4.1.	Análisis Interno	42
4.1.1.	Modelo de Negocio CANVAS	42
4.1.2.	Análisis de la Matriz MEFI	48
4.1.3.	Análisis de la Matriz MEFE	49
4.1.4.	Análisis de la Matriz FODA	49
4.2.	Estructura del Plan Estratégico del 2024.....	52
4.2.1.	Visión.....	52
4.2.2.	Misión.....	52
4.2.3.	Objetivos Estratégicos	52
4.2.4.	Estrategia Empresarial	53
4.2.5.	Políticas y Valores de la Empresa	54
CAPÍTULO V: PLAN DE MARKETING		55
5.1.	Investigación de Mercado.....	56
5.2.	Segmentación	70
5.2.1.	Mapa Perceptual	70

5.3.	Posicionamiento	72
5.4.	Marketing Mix.....	72
5.4.1.	Producto.....	72
5.4.2.	Servicio.....	73
5.4.3.	Precio.....	77
5.4.4.	Plaza.....	78
5.4.5.	Promoción.....	78
5.4.6.	Personas.....	80
5.4.7.	Procesos.....	81
5.4.8.	Evidencia Física.....	82
5.5.	Objetivos del Plan de Marketing	90
5.6.	Estrategias de Marketing	90
5.7.	Mapa de riesgos.....	91
CAPÍTULO VI: ESTUDIO TÉCNICO		93
6.1.	Plan Operativo.....	93
6.1.1.	Definición del Servicio.....	93
6.1.2.	Procesos de la Empresa	93
6.1.3.	Mapa de Procesos	125
CAPÍTULO VII: ESTUDIO ORGANIZACIONAL		126
7.1.	Plan Organizacional.....	126
7.1.1.	Organización de la Empresa	126
7.2.	Organigrama	127
7.3.	Recursos Humanos	128
7.3.1.	Descripción de Puestos	128
7.3.2.	Retribución de Recursos Humanos.....	139
CAPÍTULO VIII: ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO.....		140
8.1.	Primer Año – Apertura del Negocio.....	140
8.1.1.	Inversión Inicial.....	140
8.1.2.	Cuadros Financieros	144
8.1.3.	Ventas Proyectadas – Primer Año	147
8.1.4.	Flujo de Caja – Primer Año	160
8.2.	Segundo Año	162
8.2.2.	Flujo de Caja.....	163
8.3.	Tercer Año.....	165

8.3.1.	Remuneraciones (Nuevo Ajuste de Personal)	165
8.3.2.	Flujo de Caja.....	167
8.4.	Cuarto Año	169
8.4.1.	Ajuste de Precios de Venta: Cafetería y Coworking	169
8.4.2.	Flujo de Caja.....	172
8.5.	Quinto Año	174
8.5.1.	Reinversión/Reposición de Maquinaria/Equipos	174
8.5.2.	Flujo de Caja.....	176
8.6.	Cuadro Resumen	178
8.7.	Indicadores Financieros.....	179
8.7.1.	Valor Actual Neto (VAN)	179
8.7.2.	Tasa Interna de Retorno (TIR).....	180
	CONCLUSIONES	181
	RECOMENDACIONES	183
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	184
	ANEXOS.....	190

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 <i>Modelo de Negocio Anti-Cafetería – Canvas</i>	46
Tabla 2 <i>Matriz MEFI</i>	48
Tabla 3 <i>Matriz MEFE</i>	49
Tabla 4 <i>Matriz FODA</i>	50
Tabla 5 <i>Cuando Tiene que Realizar una Actividad Académica o Laboral, ¿Dónde la Realiza?</i>	61
Tabla 6 <i>¿Con qué Frecuencia Asiste a Cafeterías o Locales que Venden Bebidas y Bocaditos (Ej. Empanadas, Salteñas, Tamales, Etcétera)?</i>	61
Tabla 7 <i>Si Consideramos que el Coworking es un “Espacio Compartido que se Utiliza Para Trabajar o Estudiar”. Entonces, ¿Con qué Frecuencia Asiste a Estos?</i>	62
Tabla 8 <i>¿Cuántas Horas a la Semana Suele Dedicarle al Trabajo o Estudios, Fuera de su Centro de Trabajo o Estudios?</i>	62
Tabla 9 <i>¿Cuáles son los Motivos, por los que Asiste a Cafeterías?</i>	63
Tabla 10 <i>Cuando Tiene una Reunión de Trabajo o Estudios. ¿Qué Suele Consumir?</i>	63
Tabla 11 <i>Cuando Tiene que Realizar Trabajos o Estudiar Fuera de la Oficina o Centro de Estudios ¿Con Cuántas Personas se Reúne?</i>	64
Tabla 12 <i>¿Cuánto es el Promedio que Gasta (por Persona) en Comidas o Bocaditos para sus Reuniones de Estudio o Trabajo?</i>	64
Tabla 13 <i>¿Cuánto es el Promedio que Gasta (por Persona) en Bebidas para sus Reuniones de Estudio o Trabajo?</i>	65
Tabla 14 <i>¿Cuánto es el Promedio que Gasta, o Estaría Dispuesto a Gastar (por Persona) por el Alquiler de un Espacio (por Hora) para Trabajar o Estudiar Fuera de su Centro de Estudios o Trabajo?</i>	65
Tabla 15 <i>¿Cuánto es lo Máximo que está Dispuesto a Pagar por un Café (Frap, Capuchino, Americano, Etcétera)?</i>	66
Tabla 16 <i>¿Conoce o ha Escuchado Alguna vez del Concepto de “ANTI-CAFETERÍA”?</i>	66
Tabla 17 <i>Si Hubiera un Local Donde Podría Trabajar y Estudiar en Equipo, que le Ayude a Maximizar su Productividad Dándole Acceso a Todas las Herramientas, Útiles de Escritorio y Dispositivos Tecnológicos Necesarios, que Incluya Espacios Personalizados Para Estudiar o Trabajar y Áreas de Esparcimiento con Acceso a Juegos de Mesa, Bebidas y Snacks Variados y Saludables. ¿Qué tan Interesado/a Estaría de Asistir?</i>	67

Tabla 18 <i>Descriptivos: ¿Cuánto Sería lo Máximo que Estaría Dispuesto/a a Pagar, POR HORA DE ALQUILER de un Espacio que le Brinde los Beneficios Mencionados en la Pregunta Anterior? Considere el Alquiler por Hora es una Tarifa Plana que Incluye el Acceso Ilimitado a Materiales, Snacks y Bebidas sin Cargo Adicional (Por Persona).</i>	67
Tabla 19 <i>Rangos: ¿Cuánto Sería lo Máximo que Estaría Dispuesto/a a Pagar, POR HORA DE ALQUILER de un Espacio que le Brinde los Beneficios Mencionados en la Pregunta Anterior? Considere el Alquiler por Hora es una Tarifa Plana que Incluye el Acceso Ilimitado a Materiales, Snacks y Bebidas sin Cargo Adicional (Por Persona).</i>	68
Tabla 20 <i>¿Cuál es su Disponibilidad Para ir a un Local que Brinde los Beneficios Antes Mencionados y que esté Ubicado en el Centro Histórico de Arequipa?</i>	68
Tabla 21 <i>Proceso de Mejora Continua e Innovación (Servicio)</i>	93
Tabla 22 <i>Proceso de Mejora Continua e Innovación (Cocina)</i>	95
Tabla 23 <i>Proceso de Diseño del Espacio y Ambiente</i>	97
Tabla 24 <i>Proceso de Selección de Proveedores (Servicio)</i>	99
Tabla 25 <i>Proceso de Selección de Proveedores (Cocina)</i>	101
Tabla 26 <i>Proceso de Selección de Proveedores (Cocina)</i>	103
Tabla 27 <i>Proceso de Marketing</i>	105
Tabla 28 <i>Proceso de Producción y Preparación de Alimentos y Bebidas</i>	107
Tabla 29 <i>Proceso de Limpieza y Mantenimiento</i>	109
Tabla 30 <i>Proceso de Servicio al Cliente (Alquiler de Espacio)</i>	111
Tabla 31 <i>Proceso de Servicio al Cliente (Venta de Producto)</i>	113
Tabla 32 <i>Proceso de Servicio al Cliente (Venta de Producto)</i>	115
Tabla 33 <i>Proceso de Gestión de Compras e Inventarios (Cocina)</i>	117
Tabla 34 <i>Proceso de Recursos Humanos (Formación y Desarrollo)</i>	119
Tabla 35 <i>Proceso de Gestión Financiera</i>	121
Tabla 36 <i>Proceso de Recursos Humanos (Selección de Personal)</i>	123
Tabla 37 <i>Cuadro de Competencias: Gerente General</i>	129
Tabla 38 <i>Cuadro de Competencias: Jefe de Compra y Venta</i>	130
Tabla 39 <i>Cuadro de Competencias: Personal de Atención al Cliente</i>	131
Tabla 40 <i>Cuadro de Competencias: Personal de Caja y Recepción Cafetería</i>	132
Tabla 41 <i>Cuadro de Competencias: Personal de Limpieza</i>	133
Tabla 42 <i>Cuadro de Competencias: Jefe de Administración</i>	134
Tabla 43 <i>Cuadro de Competencias: Asistente de Marketing</i>	135
Tabla 44 <i>Cuadro de Competencias: Asistente de Recursos Humanos</i>	136

Tabla 45 Cuadro de Competencias: Jefe de Cocina	137
Tabla 46 Cuadro de Competencias: Chef	138
Tabla 47 Cuadro de Competencias: Asistente de Cocina	139
Tabla 48 Cuadro de Retribución Económica de los Recursos Humanos.....	139
Tabla 49 Inversión en Infraestructura (En Soles).....	140
Tabla 50 Inversión en Mobiliario (En Soles).....	141
Tabla 51 Inversión en Maquinaria/Equipos (En Soles).....	142
Tabla 52 Inversión en Capital de Trabajo (En Soles).....	142
Tabla 53 Inversión en Otros (En Soles).....	143
Tabla 54 Cuadro Resumen de Inversión (En Soles).....	143
Tabla 55 Gastos Fijos Anuales (Primer Año – en Soles).....	144
Tabla 56 Remuneraciones (Primer Año – en Soles).....	145
Tabla 57 Gastos Variables por Producto – Cafetería (En Soles).....	146
Tabla 58 Gastos Variables por Servicio – Coworking (En Soles).....	146
Tabla 59 Precio de Venta por Producto – Cafetería (En Soles).....	147
Tabla 60 Precio de Venta por Servicio – Coworking (En Soles) ^a	147
Tabla 61 Cálculo de la Demanda de Cafetería (Cantidad de Visitas por Día).....	148
Tabla 62 Cálculo de la Demanda de Cafetería por Tipo de Producto	149
Tabla 63 Cálculo de la Demanda de Coworking (Cantidad de Visitas por Día).....	150
Tabla 64 Cálculo de la Demanda de Coworking por Tipo de Servicio	151
Tabla 65 Proyección de Venta Semanal Cafetería (Primer Mes).....	152
Tabla 66 Capacidad Instalada (Coworking) cantidad de personas.....	152
Tabla 67 Proyección de Venta Semanal Coworking (Enero – Febrero) cantidad de personas	153
Tabla 68 Proyección de Venta Semanal Coworking (Marzo – Resto del Año).....	153
Tabla 69 Proyección del Número de Ventas Anuales para la Cafetería (Primer Año)	154
Tabla 70 Proyección del Número de Ventas Anuales para el Coworking (Primer Año).....	155
Tabla 71 Proyección de Ingresos por la Cafetería (Primer Año – en Soles).....	156
Tabla 72 Proyección de Ingresos por Coworking (Primer Año – en Soles).....	157
Tabla 73 Proyección de Gastos Variables por la Cafetería (Primer Año – en Soles).....	158
Tabla 74 Proyección de Gastos Variables por Coworking (Primer Año – en Soles)	159
Tabla 75 Flujo de Caja (Primer Año – en Soles).....	160
Tabla 76 Resultado Anual – Primer Año.....	161
Tabla 77 Gastos Fijos Anuales (Segundo Año – en Soles).....	162

Tabla 78 <i>Flujo de Caja (Segundo Año – en Soles)</i>	163
Tabla 79 <i>Resultado Anual – Segundo Año</i>	164
Tabla 80 <i>Remuneraciones (Tercer Año – en Soles)</i>	165
Tabla 81 <i>Gastos Fijos Anuales (Tercer Año – en Soles)</i>	166
Tabla 82 <i>Flujo de Caja (Tercer Año – en Soles)</i>	167
Tabla 83 <i>Resultado Anual – Tercer Año</i>	168
Tabla 84 <i>Actualización - Precio de Venta por Producto (En Soles)</i>	169
Tabla 85 <i>Actualización - Precio de Venta por Servicio (En Soles)</i>	169
Tabla 86 <i>Gastos Fijos Anuales (Cuarto Año – en Soles)</i>	170
Tabla 87 <i>Ajuste de Remuneraciones (Cuarto Año – en Soles)</i>	171
Tabla 88 <i>Flujo de Caja (Cuarto Año – en Soles)</i>	172
Tabla 89 <i>Resultado Anual – Cuarto Año</i>	173
Tabla 90 <i>Reposición de Maquinaria/Equipos Devaluados (En Soles)</i>	174
Tabla 91 <i>Gastos Fijos Anuales (Quinto Año – en Soles)</i>	175
Tabla 92 <i>Flujo de Caja (Quinto Año – en Soles)</i>	176
Tabla 93 <i>Resultado Anual – Quinto Año</i>	177
Tabla 94 <i>Flujo de Caja Económico</i>	178

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Estructura del Plan de Negocio Anti-Cafetería.....	23
Figura 2 Género del Encuestado	56
Figura 3 Edad del Encuestado	56
Figura 4 Nivel Académico del Encuestado.....	57
Figura 5 Ocupación del Encuestado	57
Figura 6 Situación Laboral del Encuestado	58
Figura 7 Sector en el que Labora el Encuestado	58
Figura 8 Distrito en el que Labora el Encuestado	59
Figura 9 Institución de Estudios del Encuestado	59
Figura 10 Distrito de Residencia del Encuestado	60
Figura 11 Ingresos Mensuales del Encuestado	60
Figura 12 Mapa Perceptual de la Anti-cafetería (Servicio de Cafetería).....	71
Figura 13 Mapa Perceptual de la Anti-cafetería (Servicio de Coworking)	71
Figura 14 Logotipo del Negocio.....	73
Figura 15 Ciclo de Vida del Producto.....	76
Figura 16 Matriz BCG.....	77
Figura 17 Proceso de Servicio y Atención al Cliente.....	81
Figura 18 Ubicación Geográfica del Local.....	82
Figura 19 Área de Ingreso al Local	83
Figura 20 Fotografía 1 de los Espacios	83
Figura 21 Fotografía 2 de los Espacios	84
Figura 22 Fotografía 3 de los Espacios	84
Figura 23 Fotografía 4 de los Espacios	86
Figura 24 Fotografía 5 de los Espacios	87
Figura 25 Fotografía 6 de los Espacios	88
Figura 26 Facebook de la Anti-Cafetería.....	89
Figura 27 Instagram de la Anti-Cafetería	89
Figura 28 Página web de la Anti-Cafetería	90
Figura 29 Mapa de Riesgos de la Anticafetería	92
Figura 30 Proceso: Mejora Continua e Innovación (Servicio).....	94
Figura 31 Proceso: Mejora Continua e Innovación (Cocina)	96
Figura 32 Proceso: Diseño del Espacio y Ambiente	98

Figura 33 <i>Proceso: Selección de Proveedores (Servicio)</i>	100
Figura 34 <i>Proceso: Selección de Proveedores (Cocina)</i>	102
Figura 35 <i>Proceso: Desarrollo del Menú</i>	104
Figura 36 <i>Proceso: Marketing</i>	106
Figura 37 <i>Proceso: Producción y Preparación de Alimentos y Bebidas</i>	108
Figura 38 <i>Proceso: Limpieza y Mantenimiento</i>	110
Figura 39 <i>Proceso: Servicio al Cliente (Alquiler de Espacio)</i>	112
Figura 40 <i>Proceso: Servicio al Cliente (Venta de Productos)</i>	114
Figura 41 <i>Proceso: Gestión de Compras e Inventarios (Servicio)</i>	116
Figura 42 <i>Proceso: Gestión de Compras e Inventarios (Cocina)</i>	118
Figura 43 <i>Proceso: Recursos Humanos (Formación y Desarrollo)</i>	120
Figura 44 <i>Proceso: Gestión Financiera</i>	122
Figura 45 <i>Proceso: Recursos Humanos (Selección de Personal)</i>	124
Figura 46 <i>Mapa de Procesos</i>	125
Figura 47 <i>Organigrama de la Anti-Cafetería</i>	127
Figura 48 <i>Organigrama por Puestos</i>	127

RESUMEN

La presente tesis tiene como propósito realizar un plan de negocio de una Anti cafetería en el distrito de Arequipa. Este modelo de negocio cuenta con espacios especiales de trabajo y ocio, además de un servicio de comida, pagando por el tiempo y no por el consumo; está dirigido a estudiantes y trabajadores que busquen espacios donde se potencie su eficiencia y productividad, o que no cuenten con espacios de reunión y esparcimiento con conectividad a internet, donde puedan trabajar o realizar tareas y continuar con sus estudios, emprendimientos o actividades laborales.

Para el desarrollo de la investigación se planteó un plan estratégico donde se desarrolló un análisis interno y externo del mercado a través de los análisis AMOFHIT, PESTEC, cinco Fuerzas de Porter y FODA. Posteriormente, se desarrolló un plan de marketing que incluirá una investigación de mercado, la determinación de objetivos y delimitaciones para la generación de estrategias, el diseño del marketing mix; luego se creó un plan operacional donde se analiza la capacidad instalada y la formación de la organización para finalmente elaborar un plan económico financiero que permitió la evaluación de la inversión, los ingresos, los costos, los gastos, el financiamiento, así como el análisis del punto de equilibrio del modelo de negocio propuesto.

Finalmente, los resultados hallados son positivos en cuanto del aspecto financiero, por lo que este plan de negocios es una oportunidad atractiva de inversión

Palabras clave: Plan de negocio, Anti cafetería, Marketing, Económico, Operacional, Estudiantes y trabajadores.

ABSTRACT

The purpose of this thesis is to develop a business plan for an Anti cafeteria in the district of Arequipa. This business model has special spaces for work and leisure, in addition to a food service, paying for time and not for consumption; it is aimed at students and workers who are looking for spaces where their efficiency and productivity is enhanced, or who do not have meeting and leisure spaces with internet connectivity, where they can work or perform tasks and continue with their studies, ventures or work activities.

For the development of the research, a strategic plan was proposed where an internal and external analysis of the market was developed through the AMOFHIT, PESTEC, Porter's Five Forces and SWOT analyses. Subsequently, a marketing plan was developed that will include market research, the determination of objectives and delimitations for the generation of strategies, the design of the marketing mix; then an operational plan was created where the installed capacity and the formation of the organization are analyzed to finally elaborate an economic and financial plan that allowed the evaluation of investment, income, costs, expenses, financing, as well as the analysis of the break-even point of the proposed business model.

Finally, the results found are positive in terms of the financial aspect, making this business plan an attractive investment opportunity.

Key words: Business plan, Anti cafeteria, Marketing, Economic, Operational, Students and workers.

Capítulo I: Introducción

1.1.Planteamiento del Problema

La historia de las Anti cafeterías comenzó en Rusia, siendo Ziferblat la primera, fundada en Moscú (André, 2023). Este proyecto comenzó en un ático donde se reunían amigos a compartir sobre literatura, conversaban y tomaban café; con el tiempo la fama del lugar creció, tuvo que alquilar un local y proponer un precio simbólico para las personas que asistieron al lugar, pronto el éxito del negocio los llevó a abrir en otras ciudades. Actualmente, la cadena cuenta con 14 cafeterías repartidas por diversas ciudades europeas como Moscú, Londres, San Petersburgo, Kazán o Manchester (Travels Helper, 2023).

La tecnología actual es necesaria para el desarrollo de casi todos los tipos de negocios, esto se incrementó más aún con la pandemia del COVID-19 en donde los celulares y las computadoras portátiles se han convertido en una herramienta indispensable para el trabajo y los estudios (Alvarez Aranzamendi, 2020), y aunque la población con internet haya crecido en Arequipa, la ciudad no presenta una señal de calidad, y se limita solamente a algunos distritos, como son Yanahuara y Arequipa, presentando un indicador de la calidad de internet móvil mayor al 90% (Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones [OSIPTTEL], 2021) de donde solo 157 mil 941 de los 1 millón 497 mil 438 habitantes cuenta con internet (Hanco, 2021), lo que sería un 10% de toda la población. Todo esto estaría perjudicando a estudiantes y trabajadores, quienes podrían tener problemas con respecto a continuar con sus estudios o emprendimientos.

Según datos del MINEDU en el Perú se alcanzó una cifra de 1 millón 007 mil 766 estudiantes universitarios matriculados, de los cuales se reportó una caída de 310 522 estudiantes, siendo en Arequipa más de 1,000 alumnos quienes renunciaron a concluir sus estudios durante la pandemia (LR Sur, 2021). Situación preocupante ya que muchos estudiantes no pudieron continuar con sus estudios debido a la falta de internet o de lugares adecuados donde estudiar.

Asimismo, por la pandemia del COVID 19 las empresas han tenido que adaptarse y reorganizarse a fin de poder superar las dificultades, presentándose así nuevas formas de trabajo como el teletrabajo (Álvarez, 2022), por esta razón, los trabajadores necesitan de lugares donde reunirse con acceso a internet, ya que al día de hoy se requiere mucha más comunicación entre empleados dentro y fuera de la empresa, lo cual mejora el ambiente

laboral, donde la realización de actividades recreativas en un ambiente diferente al del lugar de trabajo podría promover la comunicación y las interacciones entre empleados, la felicidad de los trabajadores y la fidelización de estos con la empresa.

Por lo anterior, se planteó esta idea de negocio donde los estudiantes y trabajadores jóvenes puedan reunirse, ya sea con el propósito de trabajar en los tiempos libres o tener un momento de ocio. La anti cafetería contaría con espacios grandes separados para que los clientes puedan reunirse sin problemas de aglomeración, también dispondrá de una red wifi para que los estudiantes y trabajadores puedan utilizarla en sus dispositivos en el desarrollo de sus actividades, además tendría espacios especiales de ocio en donde se tendrán diversos juegos de mesa como Jenga, Scrabble y algunos objetos de entretenimiento como futbolitos o pantallas de televisión. Finalmente, contaría con un servicio de comida de alta calidad, dentro de los cuales se encuentra el café, derivados y algunos embutidos, siendo el cobro por el servicio de acuerdo con las horas que permanezcan en sus instalaciones.

1.2. Objetivo General y específico

1.1 Objetivo General

Desarrollar un plan de negocio de Anti - cafetería para estudiantes y trabajadores en el distrito de Arequipa.

1.2 Objetivos Específicos

- a) Elaborar el plan estratégico de la Anti - cafetería para estudiantes y trabajadores en el distrito de Arequipa.
- b) Diseñar el plan de marketing y ventas de la Anti - cafetería para estudiantes y trabajadores en el distrito de Arequipa.
- c) Establecer el plan operativo de la Anti - cafetería para estudiantes y trabajadores en el distrito de Arequipa.
- d) Formular el plan financiero de la Anti - cafetería para estudiantes y trabajadores en el distrito de Arequipa.

1.3.Viabilidad

1.3.1. Viabilidad Cultural

Existen algunos estudios relacionados con el comportamiento del consumidor arequipeño con respecto a negocios similares, de los cuales se analizan algunos en los antecedentes de investigación de este proyecto; en ese sentido, el modelo de una Anti Cafetería podría ser una nueva modalidad de negocio atractiva para el público local.

1.3.2. Viabilidad Económica

- Existe información de análisis económicos y financieros base de otros países, donde este modelo de negocio es muy exitoso.
- Existen estudios financieros sobre negocios similares en la ciudad de Arequipa que dan una primera luz sobre la viabilidad de este negocio en la ciudad.

1.3.3. Viabilidad de Tiempo

Se cuenta con un tiempo de 6 meses para la realización de las investigaciones correspondientes, tiempo suficiente para lograr la culminación del plan de negocios.

1.4.Limitaciones

La principal limitación sería el poco conocimiento e información sobre este modelo de negocio en la ciudad de Arequipa, ya que la información relacionada a este es muy limitada aún en la localidad.

1.5.Justificación del Proyecto

Económicamente el proyecto es necesario ya que este permitirá generar empleo en la ciudad, además de que por su naturaleza innovadora puede ser un motor de producción que genere nuevas oportunidades de negocio alternativas en la ciudad, lo que conlleve a un incremento de la riqueza y productividad, aportando así al crecimiento económico de Arequipa y el país.

Socialmente, es importante porque acerca a la comunidad arequipeña a servicios nuevos que son atractivos y que existen actualmente en otros países, donde estos han demostrado un alto valor para la generación de otros negocios, como para aportar a la cultura académica y emprendedora de la ciudad.

A nivel personal, el proyecto se justifica porque representa una oportunidad invaluable para la generación de nuevos negocios, lo que conlleva además a generar ingresos y oportunidades de experiencia y conocimiento, permitiendo la aplicación de los conocimientos adquiridos en los años universitarios sobre la carrera de administración de empresas, y ofreciendo una puerta para el crecimiento personal y profesional.

CAPÍTULO II: REVISIÓN Y FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1. Antecedentes

2.1.1. Internacionales

a) Cronos tiene cafetería Anti café ubicado en Uruguay

Anticafé MVD es el primer anti café implementado en Uruguay Montevideo, que se formó luego del receso pandémico. Este establecimiento cuenta con 2 propuestas ya que está enfocado al mercado uruguayo la primera es el pago tradicional por los productos que se venden en el lugar y la segunda es la del pago por el tiempo que se pasa en el establecimiento. Los principales hallazgos de este establecimiento fueron la relación del consumidor con el modelo de negocio, en ocasiones no llega a ser aceptado por los consumidores, por esta razón tendrá que ser más flexible en cuestión de ambientes y mobiliario adaptable a la necesidad de los clientes. Además, las opciones en la comida son importantes resaltando diversas opciones como, sin gluten o veganas (Cabrera Castroman, 2020).

b) Chez Vous Anti Cafetería ubicada en México

Chez Vous es una Anti Cafetería Mexicana dirigida por Mariana Carrillo se encuentra ubicada en la colonia condesa, Además de espacios de trabajo con cafés y bebidas ilimitadas Chez Vous ofrece eventos como: la noche de carajillos y juegos de mesa, cursos de conversación en francés, torneos de Mario Kart, entre otros. Los principales hallazgos de este negocio son la posibilidad de la implementación de más actividades que llamen la atención de potenciales clientes, además de la flexibilidad de planes de contrato con diferentes beneficios (Arcia, 2020).

c) Estudio de factibilidad para implementar el modelo de Anti café en la zona conurbada de Tampico, Madero y Altamira México

En su tesis de maestría llamada “Estudio de factibilidad para implementar el modelo de Anti café en la zona conurbada de Tampico, Madero y Altamira”. Mendo López (2021) comenta de la importancia de las estrategias de marketing que se deben utilizar con la finalidad de fidelizar y asegurar la concurrencia de los clientes así como la importancia de definir el público objetivo ya que no todos los estudiantes prefieren estudiar o realizar trabajos fuera de casa, siendo los que si la población adulta de 18 a 50 años, además la

ubicación del local será en el centro comercial Plaza Crystal en la ciudad de Tampico, el primer lugar donde se piensa abrir el anticafé.

d) Espacios de trabajo compartido cowork en Bolivia

En su tesis “Espacios de trabajo compartido cowork” Álvarez Aquino (2018) discute de la importancia de un buen lugar para el trabajo compartido, con la finalidad de realizar actividades productivas generando la transpirabilidad de profesionales formados y estudiantes universitarios. Este trabajo tiene como principales hallazgos la relación que tiene el aspecto, separación de áreas y decoración con la apreciación de los clientes, además de la importancia del clima y sensación que llegan a sentir con respecto al lugar.

e) Estudio de factibilidad para la creación de un “Anti café” especializado en postres orgánicos en la ciudad de Guayaquil en Ecuador

En su tesis “Estudio de factibilidad para la creación de un “Anti café” especializado en postres orgánicos en la ciudad de Guayaquil”, Mora Navarrete (2020) comenta de la posibilidad de la creación de un “Anti café” especializado en postres orgánicos en la ciudad de Guayaquil; aconseja a los que quieran implementar este modelo de negocio tener una gran variedad gastronómica, para la elección del cliente y esto pueda servir de atracción y por consiguiente llegar a más personas, además nos recomienda implementar el plan de Marketing que se propone en este estudio, a fin de mejorar continuamente la difusión de la calidad del servicio del Anti café.

f) Modelo de Negocio para un Anti café y el efecto del E-commerce post pandemia en Ecuador

Casquete Vera y Piguave Ríos (2020) resaltan en su tesis “Modelo de Negocio para un Anti café y el efecto del E-commerce post pandemia” la calidad de los alimentos y bebidas servidas en el anticafé debido a que está enfocado a personas de clase media - alta, también orientadas al marketing ya que las buenas reseñas que dejan los clientes en las redes o página web será de gran apoyo hacia la obtención de la atención de posibles consumidores, a fin de luego buscar la fidelización de estos con promociones, tarjetas de descuentos entre otros.

2.1.2. Nacionales

a) Plan de negocio para implementar un anti café en San Isidro-Lima en Perú

En su tesis Cordero Paniagua et al. (2019) denominada “Plan de negocio para implementar un anti café en San Isidro-Lima” nos dicen que se requiere constante innovación e implementación de nuevas tendencias que se adapten a las exigencias del mercado. También comparte que con el objetivo de lograr la expansión del negocio se recomienda elaborar un nuevo plan de negocio y también realizar la apertura de nuevos locales mediante franquicia o locales de administración directa.

2.1.3. Locales

a) Estudio de mercado para evaluar la apertura de un café bar con temática deportiva y fitness en el distrito de José Luis Bustamante y Rivero - Arequipa, 2020

Herrera Guillen y Chávez Cerpa (2020) en su tesis “Estudio de mercado para evaluar la apertura de un café bar con temática deportiva fitness en el distrito de José Luis Bustamante y Rivero – Arequipa 2020”. Los autores comentan de la posibilidad de apertura de un café bar con temática deportiva; para tal fin, realizaron un estudio de mercado haciendo uso de un cuestionario con 24 preguntas. Cabe destacar que este estudio es importante ya que demuestra la aceptación que tiene el público arequipeño con nuevos negocios innovadores, es decir la investigación evidenció que el emprendimiento obtuvo un 91% de aceptación.

b) Plan de Negocios para la implementación de una cafetería con productos orgánicos y saludables, Arequipa 2022

Chávez Lopera (2021) plantea la implementación de una cafetería con productos saludables hechos con ingredientes orgánicos ubicada en la ciudad de Arequipa; en dicho estudio se evidencia las oportunidades de negocios a partir del crecimiento del consumo de alimentos saludables en la ciudad de Arequipa. El estudio realizado abre la posibilidad de añadir alimentos saludables a la carta de las cafeterías para poder tener una mayor aceptación de los consumidores, aportando valor. Además, se comenta sobre la importancia de una organización centralizada siendo el gerente el único con capacidad de toma de decisiones al ser una empresa pequeña.

c) Plan de negocio para la creación de una cafetería orgánica especializada en café de Kombucha como alternativa curativa y energizante en el distrito del cercado – Arequipa

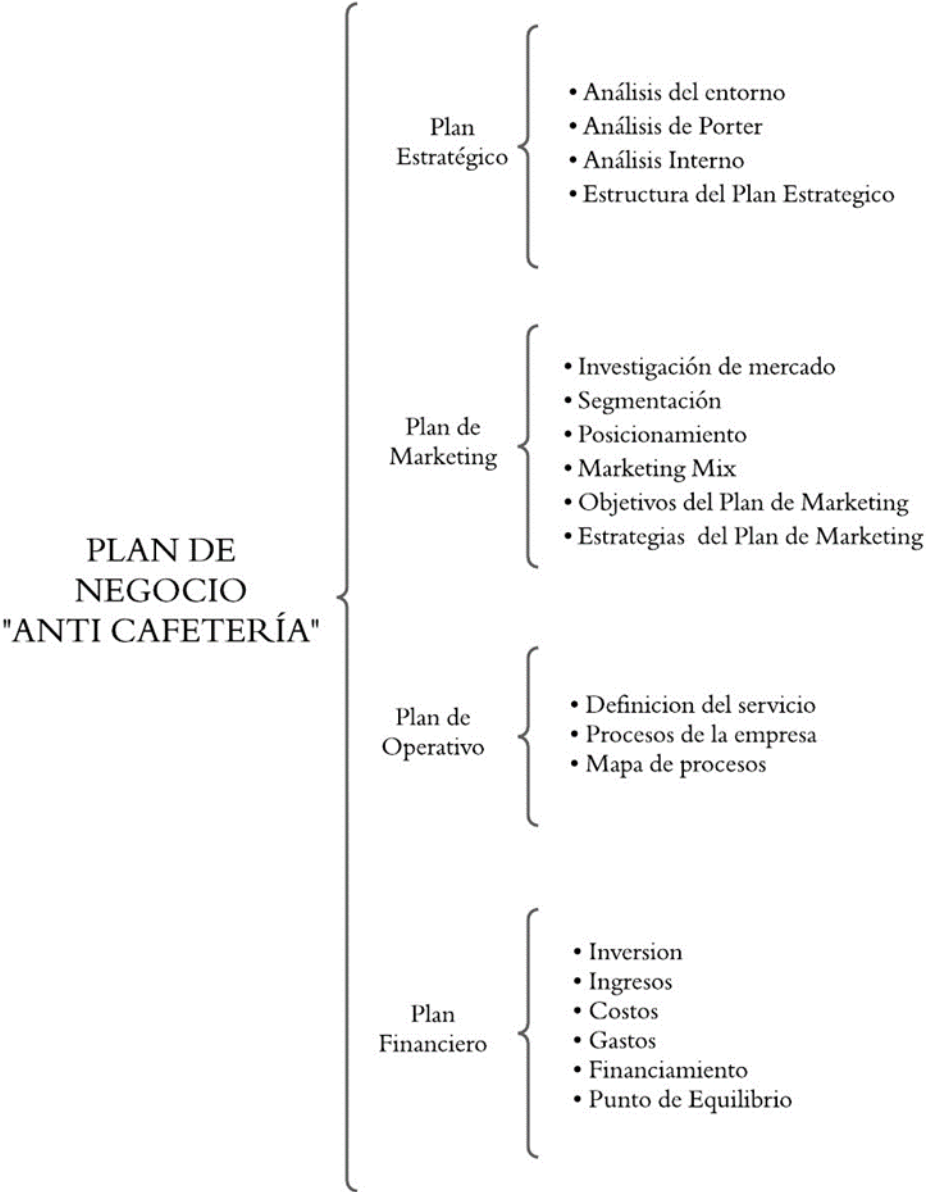
Fernandez Sánchez (2018) plantea la creación de una cafetería orgánica especializada en café de Kombucha como alternativa curativa y energizante, en el distrito del Cercado de la ciudad de Arequipa, el estudio se basa en el estrés que viven la población arequipeña por diversos factores y como la Kombucha, un hongo conocido por tener propiedades curativas, puede combatirla. Este estudio se enfoca en el distrito de Arequipa antes llamado distrito de Cercado, teniendo como mercado efectivo 4634 personas las cuales estarían dispuestas a ser consumidores del negocio.

2.2.Fundamentación Teórica

El Marco Teórico del estudio incluirá la definición de las variables que se utilizarán con la finalidad de comprobar la viabilidad del modelo de negocio de la Anti Cafetería que incluyen la descripción de los planes de negocio, así como el modelo de negocio llamado anti cafetería.

Figura 1

Estructura del Plan de Negocio Anti-Cafetería



Nota. Elaboración Propia

2.2.1. Plan Estratégico

Rodríguez (2012, citado por Ore et al., 2020) resalta que el plan estratégico es un documento en que queda en evidencia, de forma sistemática y ordenada, las actividades y acciones que las empresas consideran para el desarrollo de sus actividades productivas, lo cual les permita una toma de decisiones en una dirección conjunta.

Para Weston (2020) la planeación estratégica se define como un proceso reflexivo y sistemático para determinar una dirección y un curso de acciones para lograr un futuro deseable. La planificación estratégica delinea un estado futuro deseado y una dirección clara y prioridades en forma de un conjunto escrito de metas, objetivos, acciones y resultados para lograr ese futuro, este autor toma el plan estratégico como un camino por el cual se logrará lo que se quiere conseguir recolectando diversa información.

Por ende, para el desarrollo de este es necesario realizar el análisis interno y externo de la organización, además de otros que pueden complementar el análisis de la organización, como son el análisis PESTEL y las cinco fuerzas de Porter:

2.2.1.1. Análisis de la Situación Interna

En el análisis interno es importante considerar, hacia el interior de la organización, los aspectos que determinan las fortalezas y debilidades, siendo las primeras todos los factores que permiten a las empresas lograr las metas propuestas y los objetivos asignados; mientras que las segundas se refieren a las dificultades asociadas a la estructura de la organización que dificultan el logro de los objetivos (Quituzaca-Farfán et al., 2022).

En ese sentido, el análisis AMOFHIT es una herramienta útil que permite explorar el estado de las fortalezas y debilidades de la organización, lo cual además es una actividad complementaria y necesaria para el desarrollo de los planes estratégicos (Magaña et al., 2013, citado en Soto Huamán y Vila Avellaneda, 2020).

2.2.1.2. Análisis de la Situación Externa

Este análisis se constituye por la exploración de las condiciones del entorno en donde se desarrolla la empresa; ya sea en forma de oportunidades o amenazas que permitan en una primera instancia aprovechar las ventajas que existen en el mercado para el desarrollo de estrategias que incrementen los resultados de la empresa; y por el otro lado es disminuir los

riesgos inherentes de las amenazas o situaciones negativas que pudieran influir de forma negativa en el desarrollo del negocio (Quituzaca-Farfán et al., 2022).

Añadido a esto el estudio de las 5 fuerzas de Porter se menciona es importante a fin de estudiar la información del sector industrial de la empresa permitiendo un análisis competitivo y determinar diversos aspectos de esta.

2.2.1.3. PESTEL

Por sus siglas en inglés; este análisis forma parte de la teoría del marketing como un medio para explorar la forma como los factores políticos (P), económicos (E), sociales (S), tecnológicos (T), ambientales (E) y legales (L) pueden generar cambios o modificaciones en la organización (Fosher, 2018).

2.2.1.4.5 fuerzas de Porter

Este modelo se basa en el análisis de las cinco fuerzas que Michael Porter considera para el desarrollo de la actividad productiva de las empresas; estas fuerzas se determinan por (1) el poder de negociación de los clientes, (2) el poder de negociación de los proveedores, (3) la amenaza de los competidores potenciales, (4) la amenaza generada por los productos sustitutos en el mercado, y (5) la fuerza con la que se produce la competencia con los competidores actuales que se desarrollan en el mismo sector de la empresa (Costa Rico, 2018).

2.2.2. Análisis FODA

Según Sainz de Vicuña (2020) el análisis FODA evalúa los puntos fuertes y débiles internos de una compañía, y sus oportunidades y amenazas externas, con el fin de asegurar una mejor preparación para el futuro, tomando decisiones estratégicas conscientes de la realidad o expectativas del entorno.

2.2.2.1. Misión

En esta se determina cual es la vocación que la empresa desarrolla en sus actividades, es decir, son las acciones que la organización ejecuta para lograr superar los retos y las dificultades diarias, esta se relaciona con el aspecto emocional de la organización, en cuanto de la motivación que dirige sus acciones, y se podría encuadrar dentro de los principios que dirigen su accionar (García Guilianny et al., 2022).

2.2.2.2. Visión

Es el futuro proyectado que la organización desarrolla para dirigir sus acciones, es decir, constituye la afirmación de lo que la empresa quisiera ser en el largo plazo, lo que puede incluir también las actividades que debería de realizar para dar tangibilidad a esa imagen (García Guilianny et al., 2022).

2.2.2.3. Objetivos

Son “los fines s hacia los que se dirige toda acción organizacional, y constituye, un requisito para determinar políticas, procedimientos, métodos, estrategias, y reglas eficaces” (Guerras y Navas, 2002; citados en García Guilianny et al., 2022, p. 189).

2.2.3. Estrategia

Esta se puede definir como las acciones que toma la empresa para ajustar sus actividades de manera que pueda utilizar sus medios y habilidades disponibles para poder hacer frente a las amenazas y riesgos que son creados por los factores externos, de manera que pueda continuar con sus actividades de forma óptima, realizando además mejoras a su producción y organización interna (Salas et al., 2020).

2.2.4. Plan de Marketing

Kotler y Keller (2016) indican que el marketing se constituye como un proceso de planeación en donde se identifica de forma lógica las opciones que tiene el negocio o empresa para llegar a nuevos mercados, esto por medio del desarrollo de estrategias que posibiliten identificar las oportunidades para crecer. Se coincide en que los mercados metan deben estar bien claros para dirigir estrategias enfocadas a lograr clientes satisfechos con productos modernos, de buena calidad, acorde a sus necesidades, con sinónimo de lujo y confort, la finalidad es conquistar nichos, y aprovechar las oportunidades que da el negocio.

Según Sainz de Vicuña Ancin (2020) el plan de marketing consiste en la definición de lo que se quiere ser en el futuro, funcionando como una herramienta que recolecta las decisiones estratégicas que tomó el equipo de alta dirección al momento de la reflexión estratégica, referente a 3 años en adelante con la finalidad de cumplir con los objetivos y hacer una organización competitiva con capacidad de crecimiento y rentabilidad en el mercado. Por consiguiente, el Plan de marketing deberá de tener contemplado el marketing online y offline.

2.2.5. Investigación de Mercado

Es una herramienta que permite describir los gustos, necesidades y preferencias del consumidor, el cual mediante herramientas de investigación puede recopilar esa información para el beneficio de la empresa en relación con la toma de decisiones y desarrollo de las estrategias internas (Vargas, 2017).

2.2.6. Marketing Mix

Según la Asociación Americana de Marketing el mix de marketing se refiere a la combinación de variables que conforman la empresa, y que esta utiliza para el logro de los niveles de venta deseados, dentro del segmento de mercado objetivo; donde estas actividades circulan alrededor de la creación de productos, su comunicación o promoción, la distribución de estas en el mercado y el precio de comercialización entre los clientes, la sociedad y los socios empresariales (Wichmann et al., 2022).

2.2.7. Estrategias de Marketing

Según Kotler y Keller (2016) las estrategias del marketing están relacionadas con las oportunidades potenciales a largo plazo; para la creación de las estrategias se necesita comprender las perspectivas de marketing, la conexión con los consumidores, la construcción de una marca sólida, la comunicación, creación y entrega de valor y la promoción de un crecimiento a largo plazo.

2.2.8. Presupuesto de Marketing

Según Kotler y Keller (2016) el presupuesto de marketing es un cálculo de lo que se gastara para realizar las actividades en el área de marketing con la finalidad tomar las decisiones correctas con respecto a esta área.

2.2.9. Plan Operativo

Cadenillas Luna (citado por Burga Arámbulo, 2016) indica que el plan operativo es una herramienta para la gestión de las empresas en donde se plantean los objetivos a lograr, detallando en las acciones, plazos, presupuestos y responsables que deberán de lograr cada una de las actividades; permitiendo que se haga un seguimiento de las actividades y logros alcanzados en toda la planificación, la cual además suele ser de forma anual.

2.2.10. Capacidad Instalada

Es el potencial de producción o volumen máximo de producción que una empresa en particular, unidad, departamento o sección; puede lograr durante un período de tiempo determinado, teniendo en cuenta todos los recursos que tienen disponibles, sea los equipos de producción, instalaciones, recursos (Basualdo, 2018).

2.2.11. Organización

La organización se identifica con un sistema de control basado en derechos y obligaciones laborales, en este existen escalas jerárquicas, sistemas de comunicación; un ambiente donde las personas están involucradas hacia el logro de objetivos, el resultado del trabajo que producen los empleados es de utilidad para los miembros de la organización y la sociedad, para lograr el cumplimiento de metas, la organización debe tenerlas bien definidas.

2.2.12. Plan Financiero

Es un elemento esencial dentro del Plan de Negocios con el que se pretende evaluar el potencial económico de un proyecto empresarial y analizar su viabilidad. Previamente es necesario haber completado el resto de apartados del Plan de Negocios como las previsiones de ventas, plan de marketing, el plan de compras, sueldos y salarios, a fin de poder establecer una previsión financiera.

Según Valle Núñez (2020) la planificación financiera es una herramienta flexible que se adapta fácilmente a ámbitos empresariales siendo clave para la gestión financiera que controla y mejora el proceso de toma de decisiones, así como el nivel de logro de objetivo y metas organizacionales.

Por su parte Weston (2020) plantea que la planificación financiera implica la elaboración de proyecciones de ventas, ingresos y activos tomando como base estrategias alternativas de producción y mercadotecnia, así como la determinación de los recursos que se necesitan para lograr estas proyecciones

2.2.13. Inversión

Es la utilización de los recursos en el sector productivo o de capitales con el objetivo de lograr beneficios o ganancias y su importancia radica en lograr obtener libertad financiera. Para realizar una inversión se debe contar con recursos financieros.

2.2.14. Ingresos

Los ingresos son las ganancias que percibe presupuestariamente una entidad, sea pública, privada, individual o grupal. Es uno de los elementos indispensables en toda evaluación económica, sean o no monetarios, fruto del circuito de consumo-ganancia.

2.2.15. Costos

Es el valor que se da a un consumo de factores de producción dentro de la realización de un bien o un servicio como actividad económica.

2.2.16. Gastos

Es la disminución en el patrimonio neto de la empresa, ya sea en forma de salidas o disminuciones en el valor de los activos, o de reconocimiento o aumentos de pasivos, siempre que no tengan la consideración en distribuciones, monetarias o no, a los socios o propietarios.

2.2.17. Planeación Financiera

Según Puente Riofrío et al. (2017) la planificación financiera puede ser a corto o a largo plazo, evidenciando lo que se realizara en el futuro, siendo una herramienta para pronosticar posibles problemas que se presenten, además ayuda a la verificación de que las metas de la empresa se cumplan.

2.2.18. Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio es el volumen de producción y ventas que el ingreso total compensa exactamente los costos totales, que son la suma de los costos fijos y los costos variables.

Martínez et al. (2015; citados en Herrera Cruz, 2018) este se refiere al punto donde los costos que existen en la empresa son equivalentes a los ingresos, lo cual además significa que a partir de ese momento la empresa ya no generará pérdidas.

2.2.19. Modelo de Negocio Anti Cafetería

Según Osterwalder y Pigneur (2011) Un modelo de negocio es una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos y sus relaciones y permite expresar la lógica de negocio de una empresa específica.

El modelo de negocio de la Anti cafetería comenzó en Ziferblat fue fundada por el escritor ruso Iván Mitin en diciembre de 2010 en Moscú, aunque aún no llevaba el nombre como tal el concepto inició en un ático donde se reunían amigos a compartir sobre literatura, conversaban y tomaban café, con el tiempo la fama del lugar creció por esta razón tuvo que alquilar un local, y proponer un precio simbólico para las personas que asistieron al lugar, pronto el éxito del negocio los llevó a abrir en otras ciudades.

En París 2013 gracias a Leonid Goncharov, un estudiante ucraniano quien buscaba un lugar donde se juntan las ideas del cowork y el ocio. Fue él quien le aportó el nombre “Anticafé”, los siguientes cuatro años, abrió nueve Anti Cafés en París y la región.

Consiste en una cafetería en donde no se paga por el consumo, sino por el tiempo de estadía en el local. El consumo de café, sus derivados, snacks y wifi, están incluidos, además de que cuentan con una impresora y juegos de mesa que puedes usar el número de veces que quieras en tu tiempo de estancia.

CAPÍTULO III: CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROYECTO DE INVERSIÓN

3.1. Análisis del Entorno

3.1.1. Análisis PESTEL

3.1.1.1. Factores Políticos

Políticamente, el Perú se encuentra en una situación de inestabilidad política desde hace varios años atrás, que empezó desde el año 2000 cuando se produjo la caída del régimen Fujimorista, siendo leve en el gobierno de Alejandro Toledo, desde donde se hizo presente la fragilidad y poca representatividad del sistema político nacional (Pajuelo Tevez, 2004).

El 2021, fue elegido presidente Pedro Castillo, por un margen muy pequeño y debido principalmente al sentimiento anti fujimorista en esa elección, este tuvo un periodo de gobierno breve que terminó con un intento de autogolpe en diciembre del 2022, donde este fue cesado por el congreso de la república, entrando a gobernar la primera vicepresidenta Dina Boluarte; esta situación conllevó a una serie de protestas a nivel nacional, las cuales fueron duramente reprimidas por el gobierno llegando a la suma de 60 muertos aproximadamente (Lynch, 2023).

3.1.1.2. Factores Económicos

Según el INEI (2021) cerca de los últimos 30 años, la economía del Perú se ha caracterizado por una estabilidad macroeconómica, además de un crecimiento sostenido; siendo así que pasó de tener un Producto Bruto Interno (PBI) de 120,3 mil millones de soles en 1995 hasta 762,5 miles de millones de soles el 2019; registrándose sólo una reducción el año 2020 principalmente a consecuencia de las restricciones suscitadas como respuesta a la pandemia del COVID-19. Esta situación es similar en cuanto del PBI per cápita que ha crecido de 5026 soles en 1995 hasta 23 730 soles durante el 2019.

El gasto público ha sido casi estable durante los últimos 20 años, variando entre el 9,2 y el 11,1% del PBI nacional, y se incrementó el año 2020 hasta un 14,6% producto de la pandemia. Por otra parte, la pobreza monetaria ha tenido una disminución constante desde el año 2004 en donde representaba el 58,7% de la población, siendo su punto más bajo el 2019 donde el 20,2% tenía esta condición, incrementándose casi 10 puntos para el 2020 a raíz del COVID-19 (INEI, 2021).

Sobre la población activa laboralmente, desde el año 2001 hubo un incremento del 37,9% de personas entre los 14 años a más, traduciéndose en un total de 6 833 800 personas que se sumaron a la fuerza laboral nacional, siendo la tasa de participación laboral (cuando la persona se encuentra trabajando activamente) para el año 2019 de 72,7%, disminuyendo el 2020 a un 64,7% principalmente por la pandemia del COVID-19; sin embargo, durante este periodo el mayor incremento se dio principalmente por la incorporación de mano de obra femenina; a pesar de esto, en el Perú todavía prevalece el empleo informal en más del 75% de todo el empleo a nivel nacional (INEI, 2021).

Sobre Arequipa, la pobreza monetaria en el departamento se encuentra entre el 11,3 y 13,8% mientras que la pobreza extrema se encuentra en el rango de 0,3 a 0,7% del total de la población; por otra parte, el PBI per cápita de la región es uno de los más altos a nivel nacional con un total de S/. 23 066 soles, siendo la estructura socioeconómica del departamento, el 19,8% se encuentra en el estrato A y B, siendo el más frecuente el estrato C con el 31,8% de toda la población (SINEACE, 2020).

Uno de los más importantes recursos económicos de Arequipa proviene del Canon Minero, siendo la segunda región que más recibe a nivel Macrosur; sobre el PBI, Arequipa es el segundo departamento que más aporta a nivel nacional, solo detrás de Lima, siendo también uno de los departamentos que mayor crecimiento económico tiene (6,1%) superando este a la media a nivel nacional de 4,8% (SINEACE, 2020).

Sobre las actividades económicas que se desarrollan en el departamento, la minería se alza como la más importante aportando con el 37,7% del total, le siguen los servicios de toda índole con el 15,1%, la producción industrial y manufactura con 10,5%, el comercio en general con 9,3% y el sector construcción aportando con el 7,5% (SINEACE, 2020).

En cuanto del empleo en la región, según estadísticas del 2017 el ingreso promedio de la población al mes ascendía a 1545 soles mensuales, cifra superior a lo establecido a nivel nacional para el sueldo mínimo; sin embargo, la mayor parte del empleo en la región es de naturaleza informal, y se constituye por el 65,4% de todos los puestos de trabajo. A pesar de ello, Arequipa se ubica como la segunda ciudad más competitiva a nivel nacional (SINEACE, 2020). Arequipa es también una de las regiones con mayor actividad emprendedora, las cuales para el año 2021 constituyen 126 115 empresas formales, principalmente micro y pequeñas empresas (BCRP, 2023).

La región es una de las que mayor dinamismo posee en el ámbito bancario y financiero, teniendo el segundo lugar en lo que respecta a la colocación de créditos en contraste con las demás regiones del Perú, ocupando el mismo lugar en lo que respecta la captación de depósitos, lo cual ha significado el incremento de entidades del sistema financiero aumentando de 218 el 2013 ha 236 el 2022, las cuales se conforman por bancos de diferente tamaño como de organizaciones microfinancieras (BCRP, 2023).

Sobre las inversiones privadas en la región durante los últimos años está la construcción de la “Central Hidroeléctrica Charcani VII” con una inversión de 60 millones de dólares; a nivel minero, el 2022 se realizó la ampliación de la Mina Cerro Verde por un total de 224,1 millones de dólares para la ampliación de su planta procesadora, infraestructura y proyectos sociales en su zona de influencia; también, la minera Zafranal invirtió 13,2 millones de dólares para la exploración de nuevos yacimientos mineros en la zona (BCRP, 2023).

En el sector industrial se desarrolló la inversión de la empresa Aceros Arequipa por un total de 75 millones de dólares para la instalación de nuevas tecnologías en su planta de procesamiento orientados a satisfacer las necesidades del mercado nacional e internacional; a esto se le suma la inversión de 280 millones de dólares por la empresa Joya Solar para la generación de energía eléctrica por medio de paneles fotovoltaicos en el distrito de La Joya (BCRP, 2023).

En lo que respecta las inversiones públicas, estas se pueden dividir según el nivel de gobierno, siendo las realizadas por el gobierno central al 2022 orientadas para la mejora de la conectividad de Internet en la región, rehabilitación, construcción y mejoramiento de rutas de acceso y transporte y creación de sistemas de agua para el consumo humano por un total de 206,5 millones de soles (BCRP, 2023).

A nivel de gobierno regional, se invirtieron un total de 690,3 millones de soles entre diferentes proyectos como son el Majes Siguan II, la construcción y mejoramiento de vías de acceso y carreteras y la mejora de infraestructura y equipos del Instituto Regional de Enfermedades Neoplásicas. Finalmente, las inversiones a nivel de gobiernos locales alcanzaron un total de 976,1 millones de soles principalmente en la mejora de carreteras y caminos (BCRP, 2023).

Sobre el sector servicios, este representa la gran mayoría de la dinámica productiva regional, y este sector está compuesto principalmente por servicios hacia otras empresas,

como por ejemplo por medio de servicios de intermediación, servicios turísticos en general (Hotelería, restaurantes, etc.), los cuales se dirigen principalmente hacia el Cañón del Colca; entre otros. Además, la mayoría de las empresas de la región se constituyen por MYPES que proveen servicios entre sí, por lo que la mayoría de la producción generada está orientada a cubrir el mercado interno, por lo que además tienen problemas para poder tener niveles altos de productividad (Borda Rivera et al., 2006).

3.1.1.3. Factores Sociales

Para el año 2021, la población en el Perú alcanzó una cifra de 33 millones 35 mil 300 habitantes, siendo ligeramente femenina con una mayoría de 50,4%. Además, para el mismo año, la mayor proporción de personas se encuentra entre los 15 a 59 años con cerca de 63% del total, de los cuales la mayoría son adultos jóvenes entre los 30 a 44 años. Por otra parte, la gran mayoría de la población vive en ciudades (81,5%), siendo las ubicadas en la costa las que concentran mayor población (Instituto Nacional de Estadística e Informática Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2021).

El departamento de Arequipa es uno de los que tiene un mayor porcentaje de población soltera (40,4% de su población), siendo además uno de los departamentos que recibe una mayor cantidad de migrantes; por otra parte, Arequipa es uno de los departamentos que ostenta mayores niveles educativos a nivel nacional, siendo el segundo en lo relacionado a estudios superiores solo después de Lima (INEI, 2018), contando con un total de 53 776 estudiantes universitarios matriculados entre universidades públicas y privadas (Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa [SINEACE], 2020).

Sobre el perfil del consumidor peruano, según la Dirección de la Autoridad Nacional de Protección del Consumidor una gran proporción de los consumidores (40,3%) se informan activamente antes de consumir algún producto, incrementándose cuando se tratan de documentos contractuales al adquirir algún servicio; además el consumidor nacional se caracteriza por la alta valoración que tiene de la higiene y la calidad de atención, la calidad y vencimiento de los productos, los precios y condiciones en que se almacenan y conservan (Vila Alarcón et al., 2021).

Sobre los hábitos y costumbres de los consumidores, más de la mitad de estos indicaba valorar conductas saludables por medio de los ejercicios y la comida sana, siendo los hábitos

nocivos (fumar, beber en exceso, etc.) más frecuentes en los estratos socioeconómicos más bajos. Además, los consumidores valoran el cuidado de recursos como el agua y la energía y otros hábitos relativos a la conservación del medio ambiente, especialmente entre los estratos socioeconómicos más altos (Vila Alarcón et al., 2021).

Sobre el conocimiento que estos tienen de las leyes que los protegen como consumidores, cerca de la mitad de los consumidores a nivel nacional indicaron tener algún grado de conocimiento de estas leyes, siendo esta mayor proporción en los estratos socioeconómicos más altos, resaltando las ciudades de Tarapoto, Ilo, Cerro de Pasco y Lima; mientras que la ciudad de Arequipa se encuentra por debajo del promedio nacional de conocimiento de estas leyes. Por otra parte, en los últimos años ha habido un incremento del comercio electrónico a nivel nacional, siendo esta principalmente en los departamentos de Lima, Ilo y Tacna, ubicándose Arequipa por debajo del promedio urbano nacional; en ese sentido, el consumidor peruano aún prefiere realizar las compras de forma presencial, principalmente por dificultades existentes sobre la confianza al momento de realizar transacciones por internet (Vila Alarcón et al., 2021).

3.1.1.4. Factores Tecnológicos

Respecto del acceso a Internet en el departamento de Arequipa, este se encuentra por encima de la media nacional en donde el 35% de todos hogares cuenta con un punto de acceso fijo (SINEACE, 2020).

Sobre la velocidad de Internet móvil, a nivel nacional se ubica en los 11,5 Mbps para el año 2023, siendo este mayor a lo experimentado el año 2022 donde el promedio circundaba los 10,45 Mbps, siendo de las empresas proveedoras de este servicio Claro la que tuvo un mejor desempeño con 13,02 Mbps; por otra parte, el internet más rápido a nivel nacional lo tienen los departamentos de Moquegua, Tumbes e Ica, siendo el internet de Arequipa ligeramente por encima del promedio nacional (OSIPTEL, 2024).

Sobre la velocidad de Internet fijo en Arequipa esta rondaba los 56,05 Mbps en promedio, siendo esta menor a la ciudad de Lima que registra una velocidad de 72,20 Mbps, siendo el crecimiento de esta velocidad ligeramente mayor al de otros países como Bolivia, Ecuador, Venezuela y Argentina (Organismo Peruano de Consumidores y Usuarios [OPECU], 2022).

3.1.1.5. Factores Ambientales

Dadas las características geográficas de la Región de Arequipa, el clima en la zona es muy variado, teniendo dos zonas principales, la zona costera que se caracteriza por ser principalmente cálido con temperaturas entre los 12 a 29 grados Celsius, siendo principalmente nuboso la mayor parte del año, y con lloviznas leves pero frecuentes; por otra parte, el clima en la zona andina es mayoritariamente seco y varía según la altitud, siendo el promedio de temperatura de 14 grados Celsius, siendo común las lluvias entre los meses de Octubre a Marzo (BCRP, 2023).

Por otra parte, sobre la gestión de residuos sólidos en Arequipa, según información del programa “Yo Reciclo” de la Municipalidad Provincial de Arequipa y el Ministerio del Ambiente, solo el 1% de todos los residuos son reciclados (Diario Viral, 2023), existiendo la intención a nivel político de desarrollar una planta de reciclaje en el cono sur de la ciudad, la cual sería en coordinación directa del gobierno Regional de Arequipa y la Municipalidad Provincial de Arequipa que podría ubicarse en el distrito de Yarabamba o Socabaya (Pari, 2023); la cual se sumaría a la planta de reciclaje del distrito de Yanahuara, la cual se basa especialmente en el reciclaje de plásticos (ElBuhó, 2019).

3.1.1.6. Factores Legales

Sobre la legislación peruana, no se halló alguna que esté específicamente aplicada para el negocio de cafeterías; sin embargo, se pueden mencionar la Ley N° 31078 (2020) la cual busca “promover, difundir e incentivar el consumo de café peruano (...) como una de las bebidas bandera en todo tipo de eventos oficiales y no oficiales, a nivel nacional, regional e internacional” (artículo 1).

Por otra parte, sobre la manipulación de alimentos para consumo se tiene el Decreto Legislativo N° 1062 (2008) el cual tiene por finalidad establecer la normatividad jurídica para la garantía de que los alimentos que sean destinados al consumo de personas presente las características y cualidades idóneas para su consumo, y establece en su artículo 5 que los proveedores de alimentos deben de (a) cumplir con la normatividad vigente respecto de las normas sanitarias y de calidad de alimentos, (b) garantizar que el personal que manipula los alimentos cumpla con todos los principios de higiene, (c) asegurar que las condiciones estructurales y de maquinaria utilizada para el procesamiento de alimentos tenga condiciones óptimas, (d) garantizar que los envases ocupados para los alimentos sean los más adecuados y (e) que los alimentos ofrecidos cumplan con informar adecuadamente al consumidor sobre sus insumos, garantías y advertencias pertinentes. El cual además fue ampliado al publicarse

su reglamento por medio del Decreto Supremo N° 034-2008-AG (2008), siendo ratificado el 2019 por la Resolución Ministerial N° 1162-2019-MINSA.

Adicional a las normas anteriores, para el caso de empresas que brindan servicios de alimentación al público podemos mencionar la NTS N° 173-MINSA/2021/DIGESA (2021) en la cual se establece la norma sanitaria para los servicios de alimentación colectiva y la Resolución Ministerial N° 574-2008/MINSA (2008) que contiene la norma sanitaria para el procedimiento en caso de alertas sanitarias relacionadas con alimentos y bebidas destinadas para el consumo humano.

3.1. Análisis de Porter

3.1.1. Análisis de nuevos competidores

3.1.1.1. Diferenciación de producto y servicio

La diferencia del producto con las cafeterías convencionales no se limita únicamente a la ausencia de pago por el café y los productos consumidos. Destaca por ofrecer una experiencia integral y única el local. Cuenta con áreas especiales diseñadas para nuestros clientes, donde pueden trabajar y descansar en un ambiente acogedor.

3.1.1.2. Curva de Experiencia

Las cadenas de café de renombre mundial han ganado su reputación global gracias a la experiencia que ofrecen, que los consumidores asocian estrechamente con la marca misma. Aunque esta asociación puede considerarse una barrera, no es insuperable. Por ende, resulta imperativo analizar las amenazas que representan los nuevos competidores. Como organización, se priorizará la capacitación del personal y la búsqueda constante de comentarios de los clientes. Además, es esencial actualizar nuestras tecnologías para seguir ofreciendo una experiencia superior a los consumidores, al tiempo que buscamos reducir los costos operativos.

3.1.1.3. Requisitos de Capital

Como requisitos mínimos de capital, está la publicidad del servicio que brindaremos, el mantenimiento de nuestra infraestructura, la verificación de inventarios y el capital de trabajo para la etapa inicial del negocio.

3.1.2. Poder de Negociación con Proveedores

3.1.2.1.Importancia del Volumen para los Proveedores

Estas condiciones, están sujetas a las decisiones de la cantidad de venta de cada proveedor, sin embargo, la compra en grandes cantidades puede llevar al establecimiento de relaciones duraderas y sólidas entre la empresa y sus proveedores. Estas asociaciones pueden generar beneficios recíprocos, como acuerdos exclusivos, alianzas estratégicas y una mayor confianza y colaboración entre ambas partes.

3.1.2.2.Diferenciación de Insumos

Los productos utilizados para la realización de bebidas y alimentos serán variados, para satisfacer las necesidades del cliente, se tendrán opciones como leche de vaca, leche de almendras, leche de coco, leche deslactosada, en endulzantes, azúcar o Stevia, por si los clientes tienen alguna restricción dietética o alérgica.

La diferenciación de la calidad en los insumos también es crucial, se utilizarán ingredientes frescos de calidad.

Es vital comprender y reaccionar ante las tendencias para conservar su posición relevante y competitiva en el mercado.

3.1.2.3.Costos de Cambio

Dependiendo al mejor precio por el proveedor, se analizará cuánto es el porcentaje de los costos de cambio de un proveedor a otro.

3.1.2.4.Disponibilidad de Insumos Sustitutos

Los posibles sustitutos de café como tal, podrían ser té o infusiones, café de cebada, café descafeinado, la amplia gama de alternativas disponibles desafía a la empresa a ajustarse a las evoluciones en los gustos de los consumidores.

3.1.2.5.Impacto de los Insumos

Los insumos tienen un impacto medio significativo ya que está pensado para que los clientes tengan un espacio y al vender café, es un aditivo.

3.1.3. Poder de Negociación con Clientes

3.1.3.1. Concentración de Clientes

Los potenciales clientes de la anticafetería son estudiantes universitarios y trabajadores independientes que necesiten un lugar de reunión para realizar, trabajos, tareas, etc.

3.1.3.2. Volumen de Compra

La propuesta del negocio va en contrasentido con el volumen de compras, ya que a medida que haya más horas el precio disminuye, siempre que los potenciales clientes puedan comprar una o dos horas de tiempo, sin embargo, sí es importante la frecuencia y constancia en la compra. Por lo cual el volumen de un solo comprador no puede determinar un mayor poder de negociación, por el contrario, la individualidad de menores paquetes de tiempo como lo son 1 o 2 horas haría que repitan la experiencia de la compra es una buena propuesta de valor.

3.1.3.3. Diferenciación

La diferenciación del producto o servicio es considerable, ya que los espacios que ofrecemos son amplios, con reducción de sonido, multifuncional enfocados en la producción, donde, el café, las infusiones y snacks como empanadas o sándwiches están incluidos. Esta diferenciación es sustancialmente importante sobre la competencia actual de las cafeterías convencionales, Al existir una gran diferenciación, el poder de negociación de los clientes de baja, y por ende se alinean a la oferta y condiciones comerciales actuales

3.1.3.4. Identificación de la Marca

Aún no hay una marca peruana orientada a las anti cafeterías que logre generar relaciones con los clientes o potenciales consumidores de café peruano. Si existe relación con las marcas de cafeterías comunes, las cuales tienen una gran presencia en el mercado peruano.

3.1.4. Rivalidad entre Competidores Existentes

3.1.4.1. Concentración

La competencia directa que tendríamos vendría a ser cafeterías y lugares donde las personas puedan ir a pasar un tiempo, tal vez para estudiar, leer o estar un tiempo a solas,

donde este no sea su propio domicilio; así mismo estas están ubicadas en centros comerciales, como Starbucks; Juan Valdez, entre otros.

Los principales competidores a nivel del café son las cadenas internacionales como Starbucks y Juan Valdez, sin embargo, se busca generar una ventaja competitiva frente a estas empresas al ofrecer café de este o mejor calidad acompañado de espacios donde los clientes pueden desarrollar actividades laborales y académicas sin ser molestados, lo cual nos da un punto fuerte de diferenciación que difícilmente puede ser replicado por estas empresas.

3.1.4.2.Diversidad de los Competidores

Si existe una diversidad grande, ya que no nos estamos refiriendo a un solo tipo de empresa, o un grupo de empresas similares, que ofrezcan nuestro mismo servicio, ya que su core business, no está enfocado como es el caso de nuestra empresa; como se mencionaba previamente, se está considerando bibliotecas, cafés, otros.

3.1.4.3.Costos Fijos Elevados

Los costos fijos que se mantendrían, son: agua, luz, internet, impuestos, pago al personal.

3.1.4.4.Diferenciación Entre los Productos

La calidad de los productos ofrecidos dentro de la anti cafetería, ayudará a que haya una mayor cantidad de clientes interesados en la compra de espacios y destacar en el mercado.

3.1.4.5.Costos de Cambio

Los costos para generar el cambio en el cliente por un producto sustituto son menores, está la existencia de cafeterías donde cuentan con diversas presentaciones de café, y snacks, y hasta podrían contar con juegos de mesa. Por lo cual este cambio puede darse de forma muy rápida, desde el punto de vista de la disponibilidad del local. Por lo cual el costo por generar una gran búsqueda de productos sustitutos no es considerable, por el contrario, el costo se puede considerar marginal. Los productos sustitutos pueden ser una amenaza inminente para el modelo de negocio, es más las empresas que tienen un surtido de productos, solo deben implementar, los juegos de mesa como aditivo, por lo cual es importante generar la propuesta de valor que diferencia de los potenciales sustitutos.

3.1.4.6. Equilibrio entre Capacidad y Producción

Las estrategias de venta y promoción serán enfocadas en mantener un uso constante de los espacios de coworking, es decir, buscar la maximización del uso del espacio disponible; por otra parte, para el desarrollo de los productos se desarrollarán analíticas mensuales que permitan hacer una proyección de los insumos necesarios para maximizar la capacidad productiva del local.

3.1.5. Amenaza de Productos Sustitutos

3.1.5.1. Disponibilidad de Productos Sustitutos

Dentro de las opciones de sustitución, se encuentran Starbucks, cafeterías, y centros de comida como restaurantes y patios de comida en los centros comerciales; además los relativos al consumo personal como los preparados en las casas de los clientes.

3.1.5.2. Precio Relativo Entre el Producto Ofrecido y el Sustituto

El precio que tendremos frente a nuestros sustitutos es relativo ya que sus ingresos constan por la compra de sus productos, sin embargo, el costo del servicio que brindaremos, será relativo al tiempo que la persona decida estar en el local. Ya que no tenemos un competidor directo, nosotros seremos quien establezca el límite de precios.

3.1.5.3. Rendimiento y Calidad Comparada Entre el Producto Ofrecido y su Sustituto

El rendimiento y calidad será el principal punto a tener en cuenta, que marcará la diferencia con los sustitutos; de manera que se les brindará el mejor trato para que puedan sentirse cómodos y consumir más tiempo dentro del local.

3.1.5.4. Costos de Cambio para el Cliente

Si nuestro productos mantienen los mismos precios y los precios de nuestros competidores sustitutos aumentan, entonces nuestro producto sería más aceptado por los clientes, sin embargo si nuestros productos suben a la par que suben los precios de nuestros competidores sustitutos, entonces los clientes no serán tan atraídos a nuestros servicios, en este sentido, los clientes no serían tan atraídos no solo por la parte económica, también por la emocional por lo que nuestro costo de cambio sería la fidelidad y lealtad de nuestros clientes potenciales.

CAPÍTULO IV: PLAN ESTRATÉGICO

4.1. Análisis Interno

4.1.1. Modelo de Negocio CANVAS

4.1.1.1. Socios Claves

- **Los trabajadores** son la base de una organización, siendo el medio de comunicación que tiene anti cafetería con los clientes, muchas veces son el motivo de la fidelización de los clientes y el logro de los objetivos de la empresa.
- **Por medio de los proveedores**, tanto de servicios como productos se puede garantizar la calidad de servicio de la anti cafetería, si se llega a tener fuertes lazos con los proveedores, estos contribuirán al crecimiento de la empresa.
- **En las Universidades e Institutos** se encuentra casi todo nuestro sector de mercado así que estos socios clave servirán como publicidad para dar más conocimiento al negocio.

4.1.1.2. Actividades Claves

- **Preparación de alimentos y bebidas**, si el cliente así lo requiere se realizará la preparación de alimentos y bebidas, ya sea en la modalidad pagar por consumir o pagar por tiempo en el local con alimentos y bebidas incluidos.
- **Venta y Atención al cliente**, la anti cafetería al ser un servicio necesita la venta y atención al cliente como actividad clave para poder comunicarse con los clientes.
- **Limpieza y Mantenimiento**, si no se tiene una buena higiene dentro del local los clientes tendrán quejas y no querrán volver a consumir ni recomendar la anti cafetería, en cuanto al mantenimiento de los mobiliarios es necesario para que no se tengan imprevistos con el funcionamiento y se mantenga la calidad de los productos y el servicio.
- **Gestión de compra e inventario**, nos permite tener un registro de los productos que entran y salen del almacén, otorgan información sobre lo

vendido y lo que se tiene que comprar a futuro, para no tener un exceso o déficit de materiales.

4.1.1.3. Recursos Clave

- **Decoración**, el ambiente es clave para lograr la comodidad necesaria para una buena experiencia en las instalaciones del local.
- **Los juegos de mesa** son una parte importante para que los asistentes puedan interactuar entre ellos y pasar un tiempo ameno.
- **Productos de calidad** son recursos clave porque darán al cliente una buena impresión de la anti-cafetería.
- **El personal** se encarga de la atención a los clientes y el correcto funcionamiento de la empresa.
- **La innovación** se erige como un factor determinante para el diseño de los productos y servicios, además de ser la estrategia que impedirá a los competidores desarrollar servicios similares.

4.1.1.4. Propuesta de Valor

Anti- cafetería

Brindamos un servicio de coworking y cafetería orientado a optimizar el desarrollo del trabajo, ocio y relajación de individuos y grupos, ajustable a los gustos y necesidades de cada tipo de cliente.

Cafetería

Se emplea ingredientes de primera calidad, como granos de café peruano procedente del Cuzco, leche fresca y snacks artesanales, para garantizar un sabor sobresaliente en todas las bebidas y alimentos.

Entorno cálido y hospitalario donde los clientes se sientan cómodos y bienvenidos, ideal para relajarse, socializar o trabajar.

4.1.1.5. Canales de Comunicación

- Presencia en Internet: Correo Electrónico y Página Web.
- Redes sociales (WhatsApp, Facebook, Instagram y TikTok).
- C to C (consumer to consumer).

4.1.1.6. Canales de Venta

- Venta en el local.
- Participación en Ferias.
- Página Web (venta en línea).
- Redes Sociales.

4.1.1.7. Segmentos Claves

Anti- cafetería

Jóvenes estudiantes, trabajadores y empresarios de aproximadamente 18 a 35 años, en la ciudad de Arequipa, del estrato socioeconómico A, B y C.

Cafetería

Publico arequipeño con afición al café de entre 20 a 45 años

4.1.1.8. Estructura de Costes

- **Costos Fijos:** Pago al personal, servicio de agua, luz e internet, alquiler de almacén, mantenimiento de las instalaciones (mesas de ping pong, taca taca, juegos de video, libros, otros) y merchandising utilizado para la promoción del negocio.
- **Costos Variables:** Productos que se darán dentro del anticafé (alimentos y bebidas), además de los insumos como artículos de oficina que estarán disponibles por la compra de los servicios de alquiler de espacios.

4.1.1.9.Fuentes de Ingresos

- Venta de servicios: pago por el tiempo que se encuentre el cliente en el local (Pago de ingreso con un monto fijo por la primera hora, que disminuirá según las horas que permanezca el cliente en el establecimiento).
- Venta de productos: pago por envío de productos a vendedores minoristas y particulares.

Tabla 1*Modelo de Negocio Anti-Cafetería – Canvas*

Socios Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Ventajas	Segmentación de Clientes
- Trabajadores - Proveedores - Universidades e Institutos	- Preparación de alimentos - Venta y atención al cliente - Mantenimiento e higiene - Gestión del inventario	- Brindamos un servicio que combina ambientes de trabajo especializados con modalidades de servicios flexibles y orientados para maximizar la productividad de los consumidores los cuales se actualizan según los últimos avances de la ciencia y la tecnología.	- Tolerancia para que el cliente pueda consumir los alimentos que desee, sean propios o del negocio. - Flexibilidad para el uso de espacios para cada actividad. - Ambiente orientado a la actividad física controlada con fines de productividad. - Diversidad de materiales lúdicos y recreativos controlados para motivar la productividad y disminuir el estrés - Ambientes equipados con materiales de escritorio y tecnológicos suficientes para el desarrollo del trabajo requerido	- Jóvenes estudiantes, trabajadores y emprendedores de 18 a 35 años de Arequipa Metropolitana del estrato socioeconómico A y B, principalmente del estilo de vida sofisticado y en segunda instancia progresista y moderno. -Publico arequipeño con
	Métricas Clave - Fidelizar a los clientes - Recurrencia de clientes - Tasa de rotación de clientes - Incremento de nuevos clientes - Satisfacción de los clientes		Canales Ventas: - Páginas Web, Redes Sociales. - Venta en local Comunicación - Correos electrónicos, páginas web, redes sociales - línea telefónica - C to C (consumer to consumer)	

- Tasa de referencia de nuevos clientes

- Se emplea ingredientes de primera calidad, como granos de café peruano procedente del Cuzco, leche fresca y snacks artesanales, para garantizar un sabor sobresaliente en todas las bebidas y alimentos.
-Entorno cálido y hospitalario donde los clientes se sientan cómodos y bienvenidos, ideal para relajarse, socializar o trabajar.

- Participación en ferias

afición al café de entre 20 a 45 años

Estructura de costos

Costos Fijos: Pago al personal, pago de servicios, alquiler del local, mantenimiento de las instalaciones, publicidad y marketing

Costos Variables: Productos que se darán dentro del anti café (alimentos, bebidas, etcétera)

Insumos para la preparación de alimentos

Flujo de ingresos

- Pago por tiempo que el cliente se encuentre en el local

- membresía para proyectos grandes y duraderos

- Venta de comida y bebida según las preferencias del cliente

Nota. Elaboración Propia

4.1.2. Análisis de la Matriz MEFI

Tabla 2

Matriz MEFI

Factores claves internos	Peso	Calificación	Valor ponderado
Fortalezas			
Variedad de servicios, adaptables a los diferentes tipos de clientes.	0,17	3	0,51
Alta calidad en los productos brindados por el local.	0,07	3	0,21
Enfoque en la experiencia y necesidad del cliente.	0,16	4	0,64
El local estará ubicado en un sitio céntrico y concurrido.	0,08	3	0,24
El negocio estará equipado con tecnología moderna (equipos y servicios - internet, etcétera.)	0,15	4	0,6
Debilidades			
El nuevo modelo de negocio podría generar algún grado de resistencia en el cliente.	0,17	4	0,68
Capital de inversión proviene de instituciones financieras.	0,07	2	0,14
Poca experiencia específica en el sector del personal que labora en la empresa.	0,05	2	0,1
Los recursos económicos son limitados.	0,08	3	0,24
Total	1,00	-	3,36

Nota. Elaboración Propia

La idea de negocio cuenta con 9 factores en total, siendo cinco fortalezas y cuatro debilidades donde el mínimo calificado es 0,03. El valor indica 3,35, siendo una organización con una posición interna fuerte según D'Alessio (2008). Se debe trabajar más en identificar las debilidades para poder usarlas como estrategia para la empresa.

4.1.3. Análisis de la Matriz MEFE

Tabla 3

Matriz MEFE

Factores clave externos	Peso	Calificación	Valor Ponderado
Oportunidades			
No se tiene competencia directa en la ciudad.	0,17	4	0,68
Crecimiento de la población universitaria en la ciudad.	0,06	3	0,18
Crecimiento de la población con trabajos independientes a raíz de la pandemia.	0,05	3	0,15
Alto índice de emprendimiento y concentración de MYPES en la ciudad y el país.	0,16	4	0,64
Mayor conocimiento en la población de las nuevas modalidades de trabajo como el coworking, debido a la pandemia.	0,15	4	0,6
Amenazas			
Inestabilidad política y económica en el Perú.	0,19	4	0,76
Posible incremento de negocios similares que ofrezcan servicios sustitutos.	0,03	2	0,06
Consumidor poco flexible o muy tradicionalista.	0,15	4	0,6
No se tiene identificado proveedores clave y de confianza al ser un negocio nuevo.	0,04	2	0,08
Total	1,00	-	3,75

Nota. Elaboración Propia

Se tiene un total de nueve siendo cinco las oportunidades y cuatro las amenazas, se pueden ver que las oportunidades son más que las amenazas. Siendo el valor de 3,75 evidenciando que se están aprovechando las oportunidades para combatir las amenazas.

4.1.4. Análisis de la Matriz FODA

En la Matriz FODA podemos ver el análisis del entorno externo e interno, como también las estrategias que se llegaron a conseguir vinculando la parte externa con la parte interna.

Tabla 4*Matriz FODA*

Fortalezas	Debilidades
<ol style="list-style-type: none">1. Variedad de servicios, adaptables a los diferentes tipos de clientes.2. Alta calidad e innovación en los productos brindados por el local.3. Enfoque en la experiencia y necesidad del cliente.4. El local estará ubicado en un sitio céntrico y concurrido.5. El negocio estará equipado con tecnología moderna (equipos y servicios - internet, etcétera.).	<ol style="list-style-type: none">1. El nuevo modelo de negocio podría generar algún grado de resistencia en el cliente.2. Capital de inversión proviene de instituciones financieras.3. Poca experiencia específica en el sector del personal que labora en la empresa.4. Los recursos económicos son limitados.
Oportunidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none">1. No se tiene competencia directa en la ciudad.2. Crecimiento de la población universitaria en la ciudad.3. Crecimiento de la población con trabajos independientes a raíz de la pandemia.4. Alto índice de emprendimiento y concentración de MYPES en la ciudad y el país.5. Mayor conocimiento en la población de las nuevas modalidades de trabajo como el coworking, debido a la pandemia.	<ol style="list-style-type: none">1. El asistir a cafeterías o negocios similares es mayormente percibido por la población joven como una actividad de “estatus” y no como una oportunidad de trabajo, negocios o productividad.2. Inestabilidad política y económica en el Perú, lo que causa también reducción de la inversión.3. Posible incremento de negocios similares que ofrezcan servicios sustitutos.4. Consumidor poco flexible o muy tradicionalista.5. No se tiene identificado proveedores clave y de confianza al ser un negocio nuevo.6. Cambios en las políticas relacionadas con las tasas de interés bancario.

Nota. Elaboración Propia

4.1.4.1. Estrategias FODA

a) Estrategias FO

- Enfoque en servicio adaptable con un valor añadido del negocio (F1, O1).
- Crear un establecimiento con áreas de entretenimiento que se acomode a la población universitaria o con trabajos independientes en la ciudad de Arequipa (F1, O2, O3).
- Implementar nuevas tecnologías en el local para facilitar el trabajo del coworking (F5, O5).

b) Estrategias DA

- Tener un registro e historial actualizado de proveedores clave (D1, A4).
- Desarrollar una dinámica de publicidad que incremente constantemente el reconocimiento del negocio en la mente del usuario (D2, A3).

c) Estrategias FA

- Utilizar la innovación como medio para generar métodos de diferenciación con los negocios sustitutos presentes en el mercado (F2, A3).
- El local será altamente tecnológico y contará con todos los implementos necesarios para el desarrollo óptimo de los servicios, que además tendrá una infraestructura cómoda y con diseño ergonómico (F2, A4).
- Se desarrollarán constantemente alianzas estratégicas con los grupos de interés seleccionados como universidades e institutos (F2, A4).

d) Estrategias DO

- Se buscará ampliar constantemente los mercados al atraer nuevos clientes por medio de promociones y convenios (D3, O2, O3).
- Los empleados estarán capacitados y actualizados en el uso óptimo de las nuevas tecnologías e instrumentos que promuevan la productividad (O5, D3).
- Se centrarán y desarrollarán campañas de marketing y difusión de forma constante en puntos de interés de la ciudad de Arequipa (O1, D1).

4.2. Estructura del Plan Estratégico del 2024

Para la realización del plan estratégico, primero tenemos que enfocarnos en la realización de la misión y visión que tendrá la empresa, ya que esto nos permitirá tener una mejor perspectiva del servicio que se va a brindar, y a plantear a dónde queremos llegar a largo plazo.

4.2.1. Visión

En el periodo de 5 años llegar a ser conocidos por la comunidad Arequipeña para que nos vean como la cafetería-coworking aliada de los estudiantes, trabajadores y emprendedores para el logro de sus metas.

4.2.2. Misión

La Anti Cafetería es un local que ofrece una gran variedad de espacios, snacks y bebidas, en un local con una decoración motivadora y un ambiente productivo donde se puede estudiar, trabajar, reunirse con colegas, amigos o pareja.

4.2.3. Objetivos Estratégicos

4.2.3.1. Objetivos Internos

- A finales del año 2024 implementar programas de capacitación para la mejora de la atención del personal al cliente.
- Para finales de 2024 obtener 5 mil seguidores en Facebook, mil seguidores en Instagram y 5 mil en Tik tok.
- Incrementar las ventas en 5% para inicios del 2025.
- Implementar procesos de mejora continua para el Clima Organizacional de la empresa que garantice una mejora semestral del 3% por cada periodo de evaluación.
- Para el 2026, reducir en un 10% los gastos de producción de productos y servicios ofrecidos.
- Lograr para el segundo semestre del 2026 la certificación Cradle to Cradle para la sostenibilidad.

- Lograr una tasa de rotación anual menor al 3%.

4.2.3.2.Objetivos Externos

- Lograr ser reconocidos para finales del año por una gran proporción de estudiantes y emprendedores de la ciudad de Arequipa (30% de la población objetivo).
- Para finales del 2024, lograr reconocer un perfil de mercado para un nuevo cliente potencial (estudiantes de últimos años de educación secundaria).
- Establecer por lo menos dos alianzas estratégicas con nuestros socios clave (un proveedor de insumos para la producción y una institución que agrupe al cliente objetivo: universidades, asociaciones, etcétera).

4.2.4. Estrategia Empresarial

4.2.4.1.Estrategias Internas

- Desarrollar un programa de mejora del clima organizacional que consiste en una medición semestral y talleres de mejora continua.
- Anualmente realizar un análisis de los gastos derivados en la producción de bienes y servicios para reducir gastos innecesarios.
- Evaluar permanentemente los gustos y preferencias del mercado objetivo.
- Implementar un programa de incentivos para los trabajadores.
- Aplicar los principios de economía circular para lograr un enfoque de desarrollo sostenible.
- Desarrollar nuevos productos o servicios.
- Desarrollar una imagen de marca fuerte y única.

4.2.4.2.Estrategias Externas

- Desarrollar una presencia fuerte en las redes sociales de la empresa.
- Evaluar permanentemente el perfil del cliente fidelizado y de posibles nuevos clientes para abrir nuevas oportunidades de mercado.

- Implementar un plan de desarrollo de proveedores que se acomode al tamaño y necesidades de la empresa.

4.2.5. Políticas y Valores de la Empresa

4.2.5.1. Políticas

- Mantener siempre estándares altos calidad e higiene en los productos elaborados.
- Mantener una cultura organizacional que promueva los valores de la empresa y la mejora continua.
- Promover la economía circular en el desarrollo de productos y servicios en la empresa.
- Orientar permanentemente a los trabajadores para el logro de sus objetivos.

4.2.5.2. Valores

- **Integridad:** Aplicar la ética de manera consciente, respetando los derechos y la dignidad de los demás, actuar con transparencia y sinceridad en cada interacción, y mostrar disposición y aceptación ante las diversidades de opiniones, culturas y creencias
- **Liderazgo:** Capacidad de dirigir, influir y acompañar a los trabajadores, inspirar competitividad y motivación para el logro de objetivos tanto personales como de la organización.
- **Responsabilidad:** Cumplimiento de las políticas, valores, y reglas de la organización además de la toma de decisiones conscientes y reflexivas, asumiendo plenamente las repercusiones de nuestras acciones, este valor se debe aplicar tanto en la empresa como en la sociedad.
- **Innovación:** Estar a la par con los nuevos avances tanto tecnológicos como de metodologías para la mejora de procesos y la resolución de conflictos.

CAPÍTULO V: PLAN DE MARKETING

Para el desarrollo de lo relacionado al Marketing del modelo del negocio, se dio inicio con la aplicación de un estudio de mercado; para ello se determinó hacer uso de un muestreo probabilístico al 95% de confiabilidad y 5% de margen de error, con las siguientes fórmula:

$$n = \frac{NZ^2pq}{e^2(N-1) + Z^2pq}$$

Donde:

n = tamaño de la muestra

N = tamaño de la población (70 947 estudiantes universitarios de Arequipa)

Z = nivel de confianza (95%)

d = margen de error (5%)

p = probabilidad de que ocurra el hecho (0,5)

q = probabilidad de que no ocurra el hecho (0,5)

Quedando de la siguiente manera:

$$n = \frac{70\,947 \times 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5}{0,05^2 \times (70\,947 - 1) + 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5}$$

$$n = \frac{70\,947 \times 3,8416 \times 0,25}{(0,0025 \times 70\,946) + (3,8416 \times 0,25)}$$

$$n = \frac{68\,137,4988}{177,365 + 0,9604}$$

$$n = \frac{68\,163,4296}{178,3274}$$

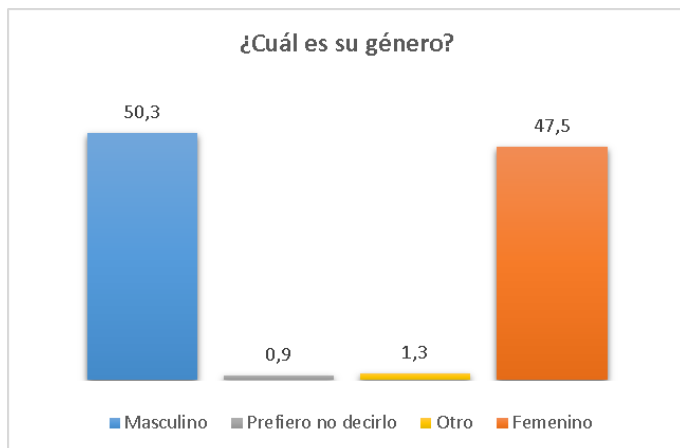
$$n = 382$$

Se procuró llegar a la muestra planteada, sin embargo solo se logró tener la aceptación de 318 personas para participar del estudio, que pertenecieron al grupo etario y demográfico y que voluntariamente llenaron el cuestionario seleccionado en el diseño del plan de negocios, cuyos resultados se presenta a continuación:

5.1. Investigación de Mercado

Figura 2

Género del Encuestado

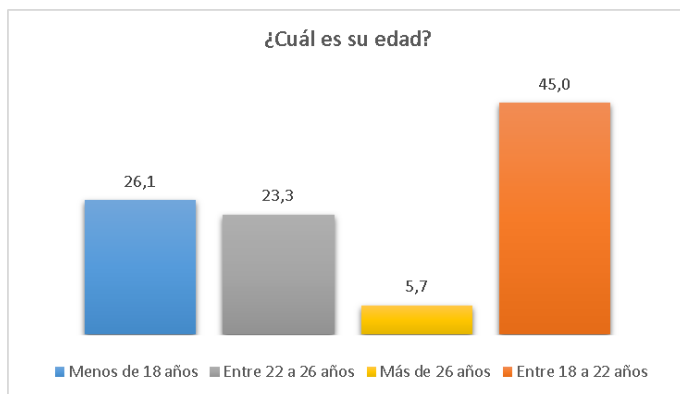


Nota. Elaboración Propia

La mayor proporción de encuestados se identifican con el sexo masculino (50,3%), seguidos del femenino con 47,5%.

Figura 3

Edad del Encuestado

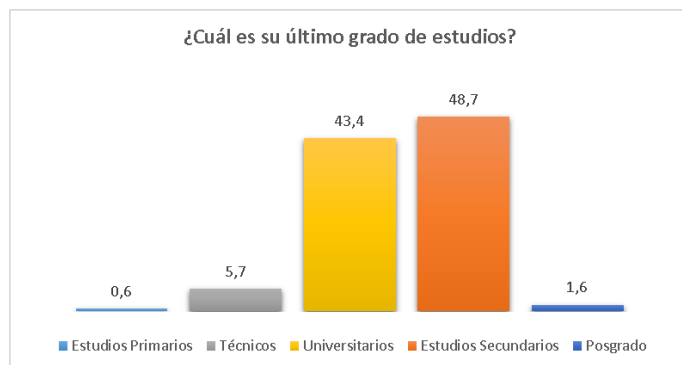


Nota. Elaboración Propia

En cuanto de la edad, la mayoría son jóvenes entre 18 y 22 años (45%), seguidos de los que están aún por cumplir los 18 (26,1%) y los que tienen entre 22 y 26 años (23,3%).

Figura 4

Nivel Académico del Encuestado

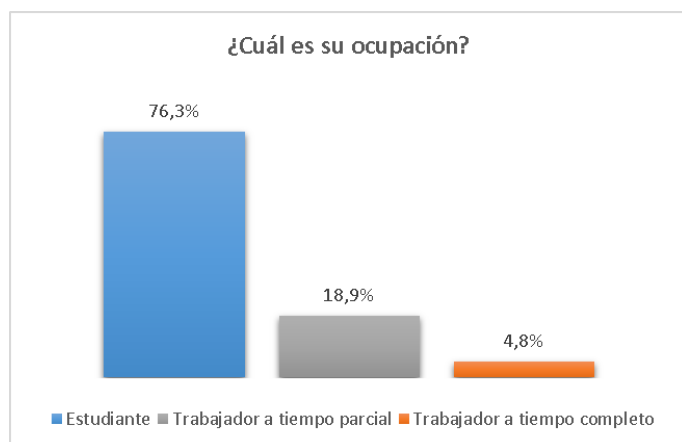


Nota. Elaboración Propia

Al momento de la encuesta, la mayoría posee estudios secundarios completos (48,7%), seguido de aquellos con estudios universitarios concluidos (43,4%) y los de naturaleza técnica superior (5,7%).

Figura 5

Ocupación del Encuestado

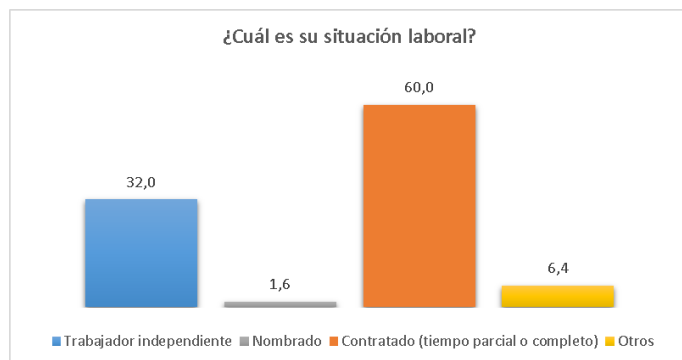


Nota. Elaboración Propia

Sobre la ocupación, la mayor parte de estos se encuentra estudiando alguna carrera o materia profesional (76,3%), mientras que los que trabajan de forma parcial representan el 18,9%. Solo el 4,8% son trabajadores a tiempo completo.

Figura 6

Situación Laboral del Encuestado

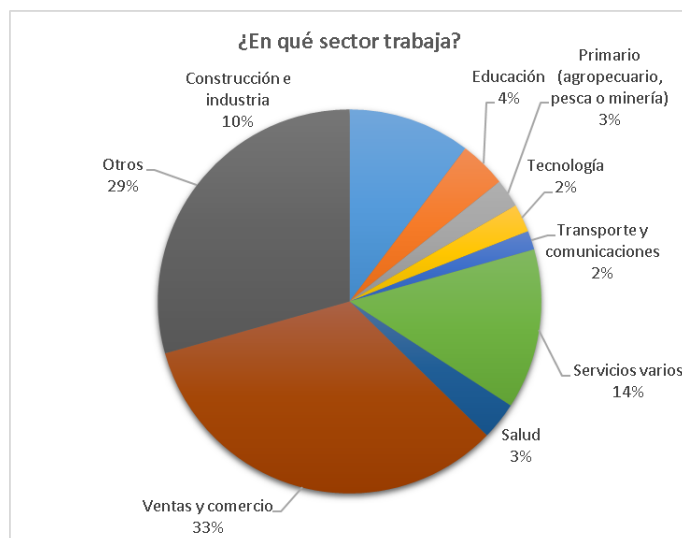


Nota. Elaboración Propia

De todos los que se encuentran laborando, el 60% son trabajadores con algún tipo de contrato, mientras que el 32% son independientes.

Figura 7

Sector en el que Labora el Encuestado

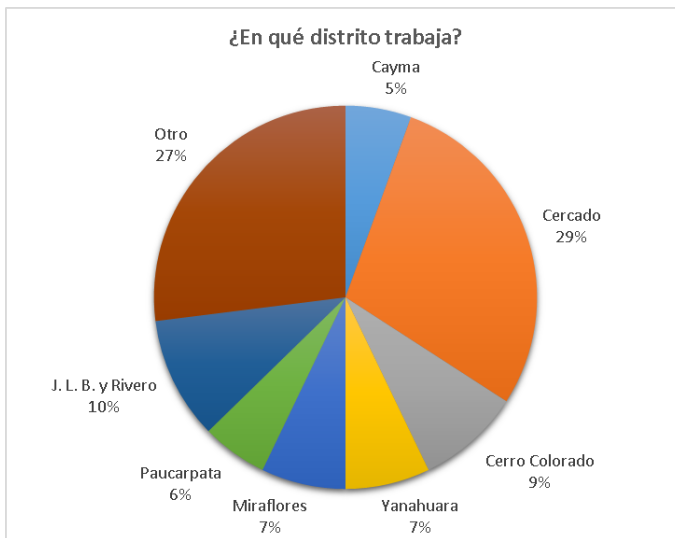


Nota. Elaboración Propia

La mayoría de los encuestados que laboran, se dedican a las ventas y comercio (33%), seguido de otros sectores (29%) y los servicios varios (14%).

Figura 8

Distrito en el que Labora el Encuestado



Nota. Elaboración Propia

Sobre el sitio donde laboran, la mayoría de ellos se encuentran con trabajos en el Cercado de la ciudad (29%) y otros distritos además de los indicados en las opciones (27%), seguido de José Luis Bustamante y Rivero (10%) y Cerro Colorado (9%).

Figura 9

Institución de Estudios del Encuestado

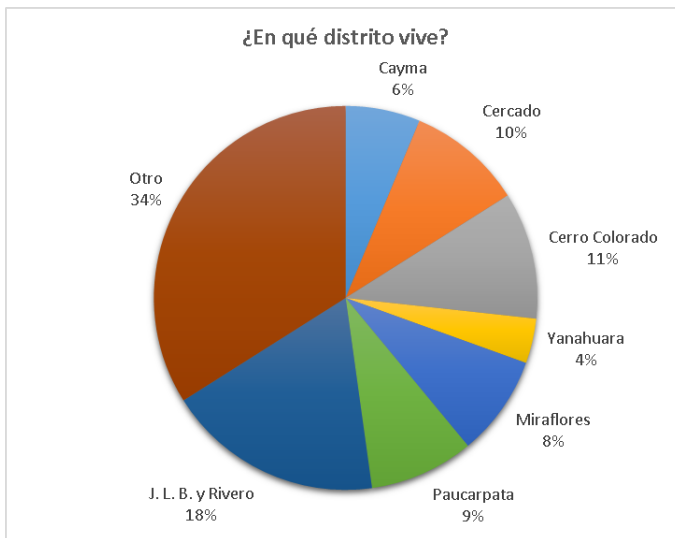


Nota. Elaboración Propia

La mayor proporción desarrolla sus estudios en universidades e institutos privados de la ciudad de Arequipa, siendo el porcentaje mínimo los de instituciones públicas.

Figura 10

Distrito de Residencia del Encuestado

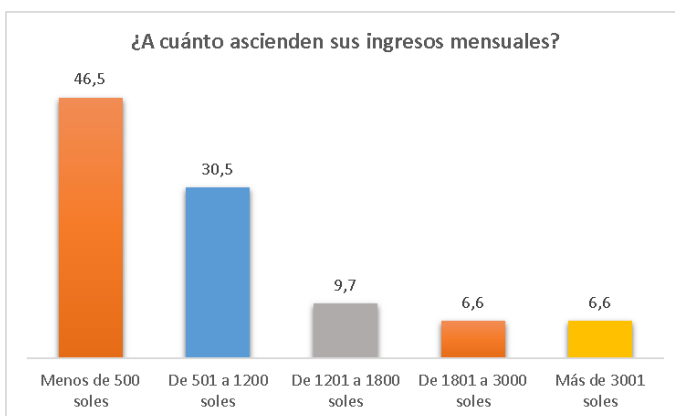


Nota. Elaboración Propia

Sobre el distrito de procedencia, la mayoría reside en otros distritos además de los mencionados en las opciones (34%), seguido de José Luis Bustamante y Rivero (18%), Cerro Colorado (11%) y Cercado (10%).

Figura 11

Ingresos Mensuales del Encuestado



Nota. Elaboración Propia

La mayor proporción de encuestados perciben Menos de 500 soles (46,5%, seguido de entre 501 y 1200 soles (30,5%), seguido de aquellos con ingresos entre 1201 y 1800 soles (9,7%) o que sobrepasan los 1801 soles (13,2%).

Tabla 5*Cuando Tiene que Realizar una Actividad Académica o Laboral, ¿Dónde la Realiza?*

Respuesta	f	%
En casa propia o de alguno de los miembros del equipo	244	21,3
Cafeterías o Snacks	63	15,8
Restaurantes	9	2,3
Parques o espacios públicos	33	8,3
Locales donde se comparte el espacio para trabajar (Coworking)	37	9,3
Centros comerciales (patio de comidas)	12	3,0
Total	368	100,0

Nota. Elaboración Propia

Sobre la pregunta relacionada a los espacios preferidos para realizar trabajos o estudiar fuera del horario de su centro de estudios, la mayoría indica realizar estas reuniones en la casa de algunos de los miembros del equipo (61,3%), seguido de aquellos que lo hacen en cafeterías o snacks (15,8%).

Tabla 6*¿Con qué Frecuencia Asiste a Cafeterías o Locales que Venden Bebidas y Bocaditos (Ej. Empanadas, Salteñas, Tamales, Etcétera)?*

Respuesta	f	%
Todos los días	34	10,7
Por lo menos una vez a la semana	117	36,8
Por lo menos una vez al mes	106	33,3
Por lo menos una vez cada tres meses	28	8,8
Por lo menos una vez cada 6 meses	9	2,8
Una vez al año	11	3,5
No voy a esos locales	13	4,1
Total	290	100,0

Nota. Elaboración Propia

Sobre la frecuencia con que asiste a locales donde venden café y otros bocaditos, el 36,8% indica hacerlo por lo menos una vez a la semana, seguido del 33,3% que lo realiza una vez al mes como mínimo y aquellos que van todos los días (10,7%).

Tabla 7

Si Consideramos que el Coworking es un “Espacio Compartido que se Utiliza Para Trabajar o Estudiar”. Entonces, ¿Con qué Frecuencia Asiste a Estos?

Respuesta	<i>f</i>	%
Todos los días	26	8,2
Por lo menos una vez a la semana	90	28,3
Por lo menos una vez al mes	79	24,8
Por lo menos una vez cada tres meses	29	9,1
Por lo menos una vez cada 6 meses	16	5,0
Una vez al año	13	4,1
Nunca he ido	65	20,4
Total	318	100,0

Nota. Elaboración Propia

Sobre el uso de Coworking, la mayor proporción indica asistir una vez a la semana (28,3%) o por lo menos una vez al mes (24,8%) y nunca he ido (20,4%).

Tabla 8

¿Cuántas Horas a la Semana Suele Dedicarle al Trabajo o Estudios, Fuera de su Centro de Trabajo o Estudios?

Respuesta	<i>f</i>	%
Menos de 4 horas a la semana	73	23,2
Entre 4 y 8 horas a la semana	86	27,3
Entre 8 y 18 horas a la semana	84	26,7
Más de 18 horas a la semana	72	24,8
Total	315	100,0

Nota. Elaboración Propia

Sobre el tiempo adicional dedicado a sus estudios o trabajo fuera del horario convencional, la mayoría de encuestados indica invertir entre 4 y 18 horas adicionales (54%), seguido de los que invierten menos de 4 horas (23,2%) y más de 18 horas (22,9%).

Tabla 9*¿Cuáles son los Motivos, por los que Asiste a Cafeterías?*

Respuesta	<i>f</i>	%
Tomar café, comer algo	170	30,4
Reunirse con amigos o pareja	182	32,5
Reunirse por trabajo o negocios	36	6,4
Acceder a su señal de wifi	24	4,3
Distraerse de sus actividades diarias	96	17,1
Trabajar o estudiar solo	42	7,5
Otro	10	1,8
Total	560	100,0

Nota. Elaboración Propia

Sobre los motivos de asistir a cafeterías, los encuestados indican como más importante el de reunirse con amigos o pareja (32,5%), seguido del relacionado a tomar café o comer algo (30,4%) y distraerse de sus actividades cotidianas (17,1%).

Tabla 10*Cuando Tiene una Reunión de Trabajo o Estudios. ¿Qué Suele Consumir?*

Respuesta	<i>f</i>	%
Sandwiches	96	14,5
Salchipapas	103	15,6
Salteñas o empanadas	64	9,7
Pasteles o postres	119	18,0
Comida chatarra embolsada (Ej. papas fritas, chifles, etc.)	92	13,9
Bebidas envasadas (Ej. gaseosas, jugos en caja, etc.)	136	20,6
Bebidas energizantes	36	5,4
Otro: (café, etc.)	15	2,3
Total	661	100,0

Nota. Elaboración Propia

Analizando sus preferencias de consumo al momento de tener reuniones de trabajo o estudios, la mayoría de los encuestados indican consumir bebidas envasadas como gaseosas (20,6%), pasteles o algún dulce (18%), salchipapas (15,6%) y sándwiches en general (14,5%).

Tabla 11

Cuando Tiene que Realizar Trabajos o Estudiar Fuera de la Oficina o Centro de Estudios ¿Con Cuantas Personas se Reúne?

Respuesta	<i>f</i>	%
Entre 1 y 2 personas	87	26,2
Entre 2 y 4 personas	168	53,4
Entre 4 y 6 personas	62	20,3
Más de 6 personas	1	0,3
Total	318	100,0

Nota. Elaboración Propia

Sobre el tamaño del grupo con el que estudia o trabaja fuera de su institución, la mayoría se reúne entre grupos de 2 a 4 personas (52,8%), seguido de 1 a 2 personas (27,4%) y 4 a 6 personas (19,5%).

Tabla 12

¿Cuánto es el Promedio que Gasta (por Persona) en Comidas o Bocaditos para sus Reuniones de Estudio o Trabajo?

Respuesta	<i>f</i>	%
Menos de 5 soles	23	7,2
De 6 a 10 soles	74	23,3
De 10 a 20 soles	106	33,3
De 20 a 50 soles	87	27,4
De 50 a 100 soles	20	6,3
De 100 a 200 soles	7	2,2
Más de 200 soles	1	0,3
Total	318	100,0

Nota. Elaboración Propia

Sobre el promedio de gasto en este tipo de reuniones, la mayoría indica gastar entre 10 a 20 soles por persona (33,3%), de 20 a 50 soles (27,4%) y de 6 a 10 soles (23,3%).

Tabla 13

¿Cuánto es el Promedio que Gasta (por Persona) en Bebidas para sus Reuniones de Estudio o Trabajo?

Respuesta	<i>f</i>	%
Menos de 5 soles	50	15,7
De 6 a 10 soles	85	26,7
De 10 a 20 soles	109	34,3
De 20 a 50 soles	54	17,0
De 50 a 100 soles	11	3,5
De 100 a 200 soles	7	2,2
Más de 200 soles	2	0,6
Total	318	100,0

Nota. Elaboración Propia

En cuanto de su gasto de bebidas en estas reuniones, la mayoría indica gastar entre 10 a 20 soles (34,3%), seguido de los que invierten 6 a 10 soles (26,7%) y entre 20 y 50 soles (17%).

Tabla 14

¿Cuánto es el Promedio que Gasta, o Estaría Dispuesto a Gastar (por Persona) por el Alquiler de un Espacio (por Hora) para Trabajar o Estudiar Fuera de su Centro de Estudios o Trabajo?

Respuesta	<i>f</i>	%
Menos de 5 soles	100	31,4
De 6 a 10 soles	114	35,8
De 10 a 20 soles	56	17,6
De 20 a 50 soles	34	10,7
De 50 a 100 soles	12	3,8
De 100 a 200 soles	2	0,6
Total	318	100,0

Nota. Elaboración Propia

En lo relacionado al gasto de alquiler, la mayoría indica gastar entre 6 a 10 soles (35,8%) o menos de 5 soles (31,4%).

Tabla 15

¿Cuánto es lo Máximo que está Dispuesto a Pagar por un Café (Frap, Capuchino, Americano, Etcétera)?

Respuesta	<i>f</i>	%
Menos de 5 soles	82	25,8
De 6 a 10 soles	139	43,7
De 10 a 20 soles	80	25,2
De 20 a 30 soles	13	4,1
Más de 30 soles	4	1,3
Total	318	100,0

Nota. Elaboración Propia

Sobre el gasto específico en café, la mayoría gasta entre 6 a 10 soles (43,7%), menos de 5 soles (25,8%) y entre 10 a 20 soles (25,2%).

Tabla 16

¿Conoce o ha Escuchado Alguna vez del Concepto de “ANTI-CAFETERÍA”?

Respuesta	<i>f</i>	%
Si	27	8,5
No	291	91,5
Total	318	100,0

Nota. Elaboración Propia

Al preguntarles sobre el concepto de anti cafetería, la gran mayoría indica no conocerlo (91,5%).

Tabla 17

Si Hubiera un Local Donde Podría Trabajar y Estudiar en Equipo, que le Ayude a Maximizar su Productividad Dándole Acceso a Todas las Herramientas, Útiles de Escritorio y Dispositivos Tecnológicos Necesarios, que Incluya Espacios Personalizados Para Estudiar o Trabajar y Áreas de Esparcimiento con Acceso a Juegos de Mesa, Bebidas y Snacks Variados y Saludables. ¿Qué tan Interesado/a Estaría de Asistir?

Respuesta	f	%
Totalmente interesado/a	118	37,1
Muy interesado/a	156	49,1
Poco interesado/a	38	11,9
Nada interesado/a	6	1,9
Totalmente interesado/a	318	100,0
Total	118	37,1

Nota. Elaboración Propia

Sobre el interés de poder asistir a un espacio que brinde las características mencionadas, la mayor proporción indica estar muy interesado (49,1%), seguido de los totalmente interesados con 37,1%.

Tabla 18

Descriptivos: ¿Cuánto Sería lo Máximo que Estaría Dispuesto/a a Pagar, POR HORA DE ALQUILER de un Espacio que le Brinde los Beneficios Mencionados en la Pregunta Anterior? Considere el Alquiler por Hora es una Tarifa Plana que Incluye el Acceso Ilimitado a Materiales, Snacks y Bebidas sin Cargo Adicional (Por Persona).

N	Válido	318
	Perdidos	0
Media		26,81
Mediana		20,00
Desv. Desviación		40,247
Rango		498
Mínimo		2
Máximo		500

Nota. Elaboración Propia

Sobre la máxima cantidad a pagar, el promedio que estarían dispuestos es de 27 soles por hora, mientras que el mínimo es de 2 soles; sin embargo es importante notar que la mediana se ubica en 20 soles, por lo que podría significar un precio adecuado para el costo del servicio.

Tabla 19

Rangos: ¿Cuánto Sería lo Máximo que Estaría Dispuesto/a a Pagar, POR HORA DE ALQUILER de un Espacio que le Brinde los Beneficios Mencionados en la Pregunta Anterior? Considere el Alquiler por Hora es una Tarifa Plana que Incluye el Acceso Ilimitado a Materiales, Snacks y Bebidas sin Cargo Adicional (Por Persona).

Rango	Frecuencia	Porcentaje
Hasta 10 soles	103	32,4
De 11 a 20 soles	104	32,7
De 21 a 30 soles	49	15,4
De 31 a 50 soles	36	11,3
De 51 a 100 soles	22	6,9
Más de 100 soles	4	1,3
Total	318	100,0

Nota. Elaboración Propia

Observando la proporción, se tiene que la mayoría están dispuestos a pagar de 11 a 20 soles (32,7%) y menos de 10 soles (32,4%).

Tabla 20

¿Cuál es su Disponibilidad Para ir a un Local que Brinde los Beneficios Antes Mencionados y que esté Ubicado en el Centro Histórico de Arequipa?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente dispuesto	64	20,1
Muy dispuesto	175	55,0
Poco dispuesto	73	23,0
Indispuesto	6	1,9
Total	318	100,0

Nota. Elaboración Propia

Sobre la disposición a ir a un local que tenga esas características y que esté en el centro de la ciudad, la mayor proporción indica estar muy dispuesto (55%).

5.2.Segmentación

El proceso de segmentación llevado a cabo para la implementación de la anti-cafetería se basó en los resultados de la investigación de mercado, lo que permitió identificar el siguiente grupo específico:

En tal sentido el segmento corresponde a los jóvenes estudiantes y trabajadores independientes y emprendedores aproximadamente de entre 18 a 35 años que se encuentren en la ciudad de Arequipa específicamente en Arequipa Metropolitana, tengan sus lugares de trabajo o sus centros de estudios cercanos al centro histórico de la ciudad que pertenezcan al estrato socioeconómico A Y B principalmente del estilo de vida sofisticado y en segunda instancia progresista y moderno.

5.2.1. *Mapa Perceptual*

Actualmente no se encuentran competidores directos de la Anti-cafetería, por lo tanto, en el mapa perceptual se encuentran competidores indirectos siendo cafeterías conocidas en Arequipa y que también están ubicadas en el centro histórico de la ciudad como son:

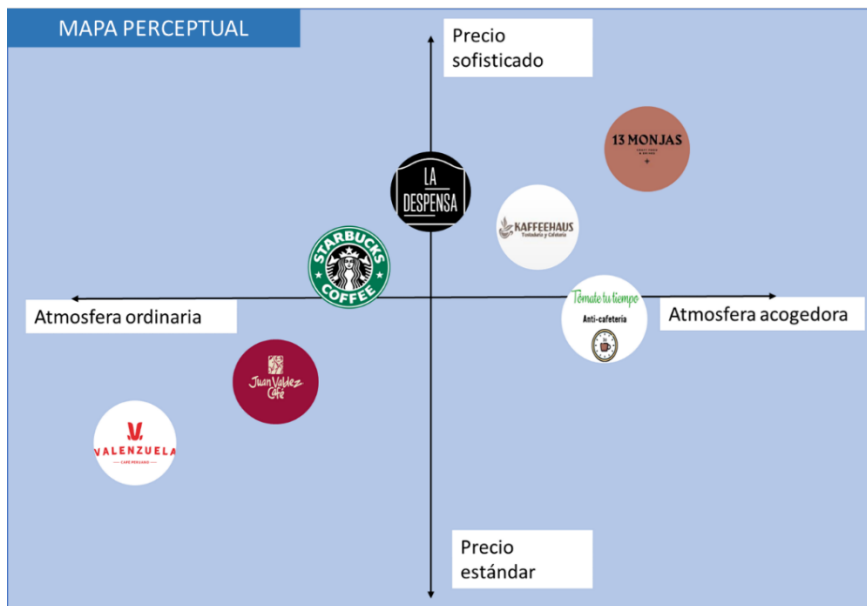
- 13 monjas.
- Café Valenzuela.
- Kaffeehaus.
- Juan Valdez.
- La Despensa.
- Starbucks.

Los parámetros elegidos son el precio y la atmosfera, siendo los valores precio sofisticado, precio estándar y atmosfera ordinaria, atmosfera acogedora.

En el mapa perceptual se evidencia que la Anti-cafetería cuanta con una gran diferenciación con relación a los demás negocios encontrándose en la zona de Atmosfera acogedora y entre precio sofisticado y estándar.

Figura 12

Mapa Perceptual de la Anti-cafetería (Servicio de Cafetería)

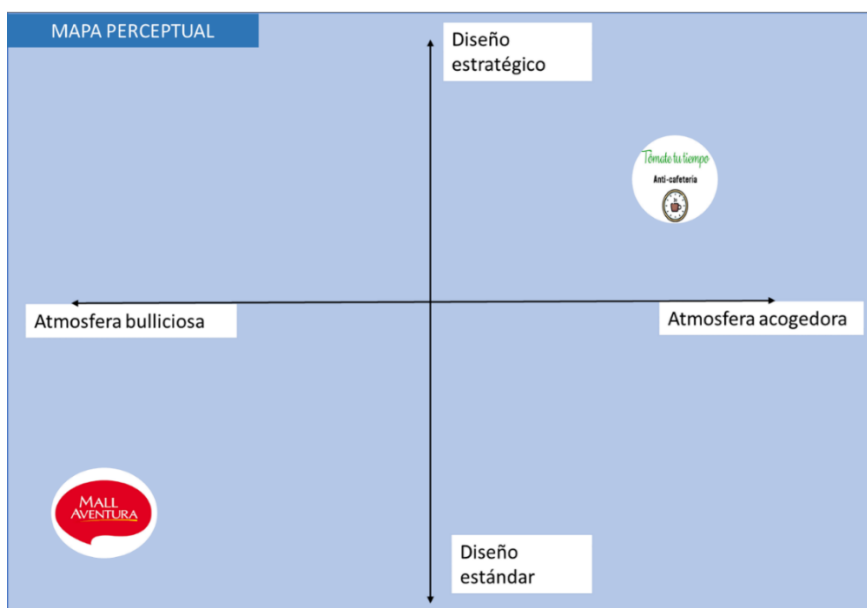


Nota. Elaboración Propia

La siguiente imagen está orientada al servicio de coworking, otro negocio similar a la anti cafetería y tiene el diseño y la atmósfera como parámetros, ya que el coworking ubicado en el Mall Aventura Plaza Porongoche, es de ingreso libre.

Figura 13

Mapa Perceptual de la Anti-cafetería (Servicio de Coworking)



Nota. Elaboración Propia

5.3.Posicionamiento

La anti- cafetería se caracteriza por ser un lugar especializado para que las personas pasen mucho tiempo, el ambiente y la experiencia que vivan los clientes es esencial, además las opciones de alimentos y bebidas debe ser algo imprescindible en la estrategia de posicionamiento.

5.4.Marketing Mix.

5.4.1. *Producto*

Los productos ofrecidos en la anti cafetería estarán determinados por las preferencias y necesidades del cliente, y se dividen en dos tipos: productos directos relacionados con el café y snack y servicios diseñados para incrementar la productividad según el tipo de actividad (trabajo o estudio).

Habrá un amplio repertorio en el menú del local, que irá renovándose con relación a la innovación en el sector de alimentos y bebidas, que serán de alta calidad para llamar la atención de los clientes que pasan tiempo en el local

5.4.1.1.Branding

- **Marca**

El nombre comercial que tendrá la anti-cafeteria será “Tómame tu tiempo” ya que este modelo de negocio se enfoca en el tiempo que se pasa dentro del local, y se prioriza que las personas pasen un tiempo agradables en un lugar enfocado a la concentración y la experiencia del consumidor.

El logo contiene una imagen de un reloj y una taza de café, representando la definición del negocio.

Figura 14

Logotipo del Negocio



Nota. Elaboración Propia

- **Paleta de color**

El logo contiene dos colores: el verde y el negro. El color verde es de la marca y está relacionado con la concentración y relajación, siendo esta una parte importante en el negocio, la anti-cafetería.

El color negro es un color versátil y complementario que combina con el color verde y le otorga elegancia, en un fondo blanco que hace que los colores resalten.

5.4.2. *Servicio*

5.4.2.1. *Flor de Servicio*

Información

La información de la anti cafetería, tanto horarios de visita, dirección del local, promociones, el precio del servicio o de los productos y actualizaciones serán brindadas por nuestro personal en el local, mediante una breve explicación como también un folleto, además se utilizará el medio virtual como lo son las redes sociales y la página web, el personal de marketing será el responsable de absolver las dudas de los clientes y también de publicar las actualizaciones e información necesaria.

Consultas

Las preguntas y consultas de los clientes serán resueltas por el personal de la anti cafetería, cuando se comuniquen para realizar una reserva o para obtener información por medio de las redes sociales, como también en el local el personal de atención al cliente estará preparado y dispuesto a responder preguntas sobre el negocio, lo cual implica recordar las preferencias de los clientes habituales, ofrecer recomendaciones personalizadas o simplemente estar disponible para responder preguntas y atender solicitudes.

Además, las consultas realizadas por la página web serán atendidas por un asistente virtual preparado con respuestas comunes, si las preguntas o la comunicación necesitan de una persona, el encargado será el personal de marketing.

Pedidos

La anti cafetería realizará reservaciones a los clientes, el personal de marketing se encargará de brindar la información sobre la reserva del negocio, luego podrá realizar la reservación, indicando día, horas y espacio a alquilar.

La reserva será por medio de la página web o las redes sociales de la empresa.

Hospitalidad

Este punto es especialmente importante en la anti cafetería ya que el negocio se enfoca en el tiempo que pasan las personas dentro del local, el ambiente tiene que resultar acogedor, ofrecer un servicio de calidad y brindar una experiencia única que haga que los clientes se sientan bienvenidos y deseen regresar.

Es de vital importancia brindar atención personalizada, darle la bienvenida a cada uno de ellos, responder a todas sus consultas visto en el punto anterior, dar un servicio de calidad, tomar en cuenta los tiempos de entrega, y siempre estar pendiente a lo que pida el cliente.

La anti cafetería cuenta con zonas de confort, y con un amplio mobiliario para la comodidad de los clientes, como también una zona de espera, cómoda con sillones donde podrán sentarse y conversar.

Custodia

El personal de servicio y el personal de atención al cliente estarán al pendiente de las necesidades y el bienestar de los clientes.

Si se necesita utilizar el mobiliario se les proporcionara, así como también los juegos de mesa, las computadoras, la impresora y diversos materiales y seguridad con casilleros para guardar los objetos personales.

Excepciones

- **Peticiones especiales:** Si la reserva esta realizada, se atenderán las peticiones especiales de los clientes, preparación de comida especial, un trato especial por parte del personal de la anti cafetería.
 - Si el cliente necesita un espacio más grande y realiza la reservación con tiempo, se podrá modificar el espacio.
 - Si se solicita un buffet para una reunión importante se atenderá la petición según corresponda
 - El horario de atención al público de la anti cafetería será de 9 am a 9 pm, si el cliente desea que se extienda o se abra el local antes o después del horario de trabajo, se podrá hacer excepciones con una reservación y especificación anticipada de media semana.
- **Solución de problemas:** Se prevé dos problemas, internos y externos, los internos con relación a la organización serian falta de algún trabajador, el cual se sobrepondría con la capacitación a empleados, el empleado deberá de avisar con anticipación para poder buscar un remplazo, superar los tiempos de preparación de los alimentos y bebidas, se pedirá disculpas a los clientes y se ofrecerá un snack que compense la demora. Los problemas externos como robo, el clima como lluvias intensas, corte de agua o luz, se tendrá un plan de contingencia.
- **Manejo de quejas/sugerencias/felicitaciones:** Para la mejora del servicio se necesita saber las opiniones de los clientes, por lo que se tendrá un libro de reclamaciones para que en caso se tenga algún reclamo o queja, la plasmen y se pueda mejorar por parte de la anti cafetería. Con respecto a sugerencias y felicitaciones también tendremos un libro para recopilar la información de la experiencia del cliente y realizar las mejoras, hacer las felicitaciones debidas y envió de promociones.

Facturación

La facturación será de dos maneras, virtual y física, para el alquiler de espacio y para la obtención de los productos ambos tendrán recibirán al mismo tiempo la factura para realizar el pago primero y luego recibir los productos o el servicio.

En caso se realice la reserva del espacio la factura será enviada por el correo, luego de que se realice el pago.

Pago

El pago es inmediatamente después que reciban la facturación, y podrá ser en efectivo, por tarjeta de débito o crédito y por medio de yape o plin.

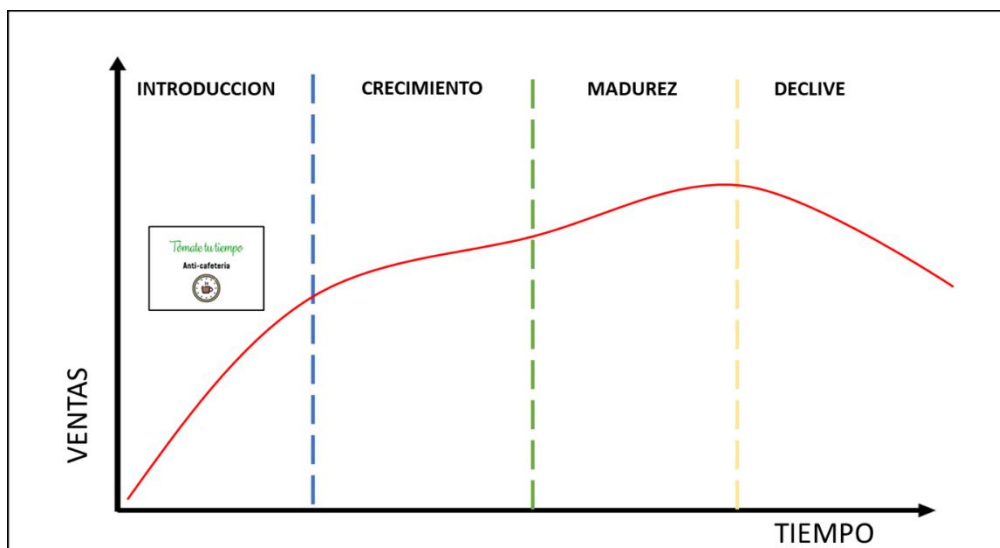
Si se realizó la reservación por medio de la página web o las redes sociales, el pago será antes de recibir la facturación, y podrá ser por los medios antes mencionados.

5.4.2.2. Ciclo de vida del producto

La anti-cafetería es un negocio que todavía no se encuentra en el mercado, por lo cual se ubicaría en introducción, esperando un gran crecimiento.

Figura 15

Ciclo de Vida del Producto



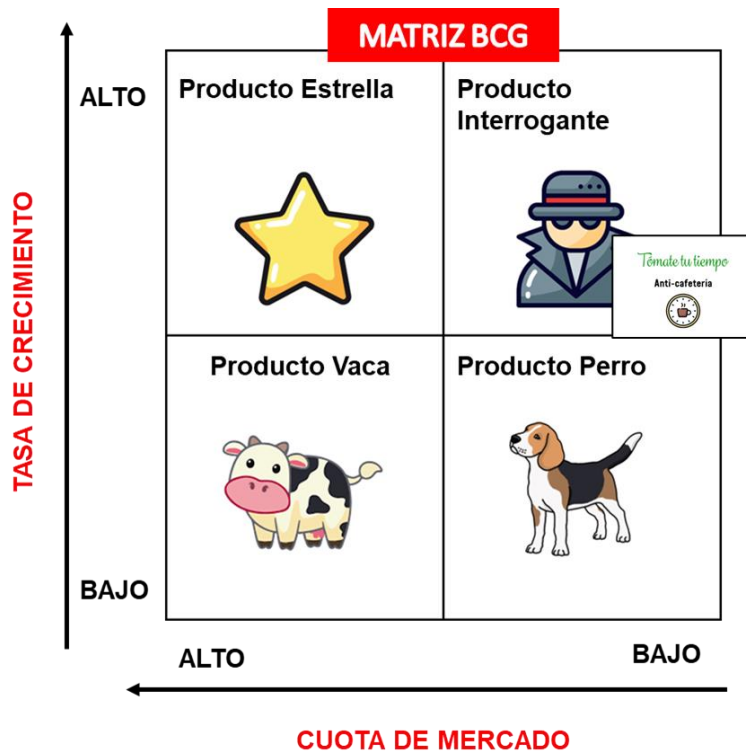
Nota. Elaboración Propia

5.4.2.3. Matriz BCG

En la matriz BCG nos encontramos en el cuadrante incógnita, ya que el negocio es nuevo, y necesita de inversión para poder llegar a ser un producto estrella

Figura 16

Matriz BCG



Nota. Elaboración Propia

5.4.3. Precio

Para el alquiler de los espacios del local, se utilizará la estrategia de penetración en el mercado, debido a que el modelo de negocio es nuevo y no tiene competencia directa, además se utilizaran los resultados de la investigación de mercado. En las encuestas realizadas se evidencio la disponibilidad a pagar del público objetivo, en la tabla 19, siendo de 11 a 20 soles la respuesta con el porcentaje más alto de 32,7 %, por lo cual el precio individual a pagar será de 10 soles.

En la tabla 11 se puede ver que las personas se reúnen en grupos de entre 2 a 4 personas, siendo el porcentaje mayor de 53,4%, tomando en cuenta que el precio unitario es de 10 soles, en promedio las áreas grupales estarían teniendo un precio de 30 a 35 soles, los snacks y las bebidas están incluidos (café, infusiones, sándwiches o empanadas).

Con respecto al área de reuniones y proyector enfocada en trabajadores y organizaciones, el precio sería de 250 soles ya que cuenta con diferentes beneficios, como el proyector y útiles de escritorio, además de los mismos alimentos y bebidas incluidos.

Con relación a la venta de los productos se implementará una estrategia de fijación de precios basada en la competencia. Se llevará a cabo un análisis para identificar a los competidores indirectos en el mercado, es decir, aquellas empresas que ofrecen productos o servicios similares o comparables a los nuestros.

Algunos negocios similares a la anti-cafetería son Starbucks, Juan Valdez, entre los negocios se encuentran centros de coworking y cafeterías que ofrecen experiencia similares.

5.4.4. Plaza

Se ofrece un espacio físico accesible, que se encontrará ubicado en el distrito de Arequipa, específicamente en el centro histórico, concordando con un sector poblacional amplio manifestado por la entrevista, donde la mayoría de encuestados indica realizar sus actividades laborales en el distrito señalado.

Para su distribución, se utilizarán dos canales, el canal físico tradicional y el canal virtual, será de manera directa con el cliente, no habrá intermediarios ni franquicias.

El canal físico será mediante la compra de los espacios o los productos en la misma anti-cafetería, se ofrecerá información sobre el negocio para que los clientes tengan una orientación de este nuevo modelo de negocio y puedan elegir la mejor opción.

El canal virtual será por medio de las redes sociales. En estas se expondrá información del negocio, como también se mostrarán los ambientes, experiencias de los clientes y promociones por temporadas que tendrá el anti-café, además los clientes podrán reservar el espacio requerido con las especificaciones que deseen.

5.4.5. Promoción

La empresa tendrá una estrategia de comunicación Pull, ya que es un modelo de negocio nuevo en la ciudad de Arequipa, y lo que se busca es que el negocio sea más conocido, por lo cual utilizaremos medios tradicionales y digitales.

En los medios tradicionales se utilizará banners tradicionales que hagan más vistoso el negocio y así llame la atención de los clientes potenciales, además se realizará la entrega de

folletos con información del negocio como también con promociones, con el fin de publicitar de manera masiva la existencia de la Anti-Cafetería, a las personas que transitan por el distrito de Arequipa.

En promedio el primer banner costaría S/. 200,00 y estaría ubicado en el armazón de la puerta de entrada y el segundo banner costaría en promedio S/. 1700,00, y sería colocado fuera del local como cartel publicitario.

Los volantes, que serán utilizados con el objetivo de incentivar a los clientes potenciales a visitar el establecimiento, que tendrán promociones, con las que podrán acceder a una variedad de productos o servicios a precios más bajos, en promedio estarían costando el millar S/. 350,00.

Siendo un total de S/. 2250,00.

Con respecto a la comunicación por los medios digitales, también se hará la creación de banners, que estarán como perfil de las redes sociales Facebook, Instagram y Tik Tok y también en la página web de la Anti-cafetería, donde se publicarán los diversos eventos y promociones que se tendrá por temporadas especiales como:

- El día de Arequipa, el día de la madre, el día del padre, fiestas patrias, etc.
- Estaciones del año: primavera, verano, otoño e invierno.
- Celebración de la música criolla, Halloween, Navidad, entre otras festividades.
- Promoción por fidelidad a la empresa.

5.4.5.1.Promociones

Se busca que los clientes puedan realizar actividades laborales, académicas y de entretenimiento, utilizando la siguiente estrategia:

- Por lanzamiento de la Anti-cafetería se dará un descuento del 10% en alquiler de espacios o compra de cualquier producto, a excepción del alquiler del área de reuniones y proyector el cual tendrá un 5% de descuento, a cambio de que los clientes registren sus datos personales a través de la página web: nombres y apellidos, correo electrónico, número de celular y preferencia de ambientes. La recopilación de la información cumple con la Ley de protección de datos personales.

- Cartillas para juntar sellos, cada que los clientes consuman en el local o alquilen los espacios se les pondrá un sello en la cartilla, juntando 10 sellos equivalentes a 10 visitas al local, se regalara una hora gratis en el alquiler de área de estudio grupal o área de terraza.
- Las primeras horas tienen un costo fijo, alquiler espacio de área estudios grupal S/ 30,00, alquiler espacio de área de terraza S/ 35,00, alquiler espacio de área de estudio (Individual) S/ 10,00, no obstante, si la misma persona alquila más de 2 horas, se dará un descuento de 5 soles.
- Se crearán snacks y bebidas especiales de temporada, las cuales solo estarán disponibles en ciertas épocas del año como en navidad.

Influencers

Se utilizará la promoción por medio de influencers arequipeños, que estén dedicados al arte, los emprendimientos o contenido que llame la atención nuestro público de 18 a 35 años, siendo algunos de ellos: “Leche de monja”, “unicornio azul”, “marafaka”, que por medio de las redes sociales visibilizaran el negocio y sus instalaciones llamando la atención de nuestro público objetivo que es joven.

Realizaremos un evento de inauguración donde los invitaremos para que puedan probar las instalaciones, consumir los productos y compartirlo en sus plataformas, como también para poder conocerlos y trabajar más adelante con ellos, inicialmente mediante canje de productos, hasta desarrollar campañas directamente con ellos.

5.4.6. Personas

El personal de la Anti-cafetería es fundamental para el funcionamiento, ya que sin ellos no se podría continuar con las actividades de la empresa, ellos representan a la empresa, crean una relación con los clientes y brindan sus conocimientos y habilidades al negocio.

Por lo cual se implementarán las siguientes estrategias para el cuidado de nuestro personal:

- Capacitaciones para el personal
- Reuniones con el personal, fomentando la comunicación entre los trabajadores
- Retiro anual para promover la comunicación y relación de los trabajadores
- Dar reconocimiento a los trabajadores con mejor desempeño

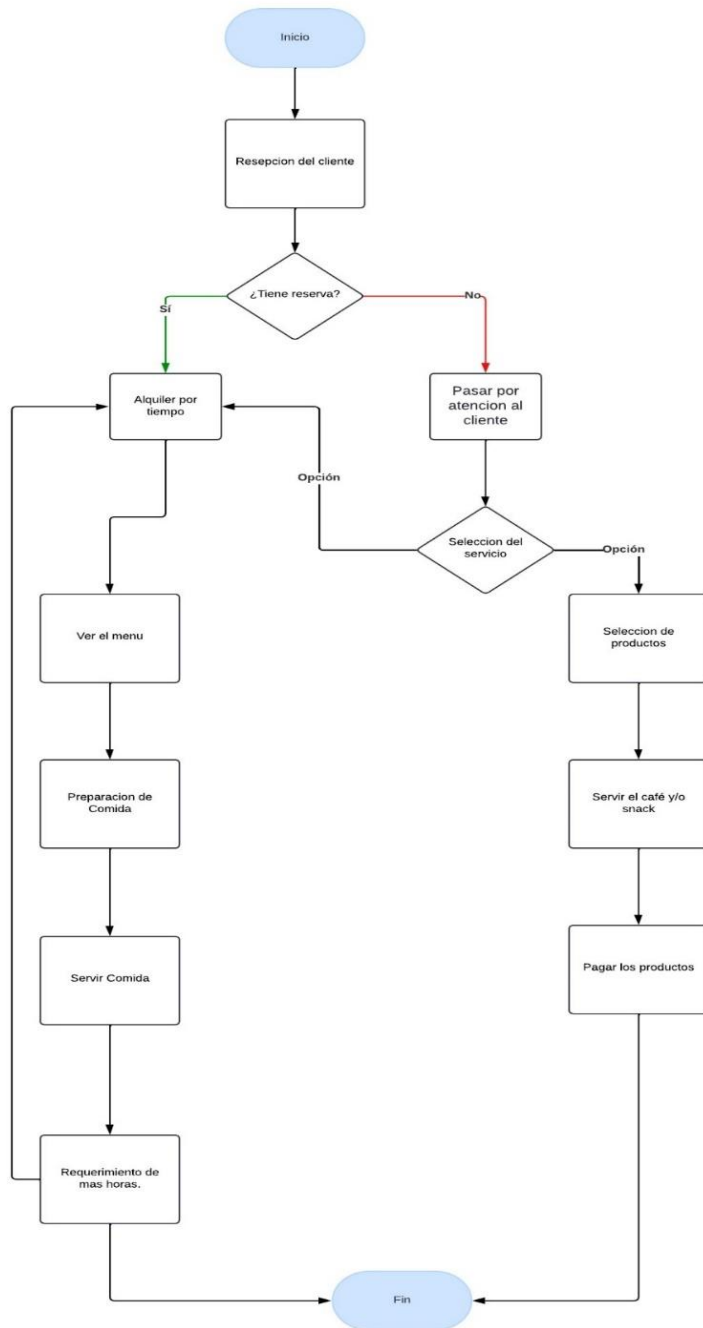
5.4.7. Procesos

El proceso de servicio y atención al cliente, se llevará de la siguiente manera:

Primero se hará la recepción del cliente y se verificara si tiene una reserva, que pudo haber realizado por medio de las redes sociales o una llamada, si cuenta con una reserva, pasara a ser el pago del alquiler por tiempo para después pasar a revisar el menú, posteriormente se realizará la preparación de lo que pidió el cliente y se servirá la comida, si el cliente requiere de más horas en el local tendrá que volver a pasar por el alquiler de tiempo. Si no se cuenta con una reserva pasara a atención al cliente y se realizara una elección del servicio, alquiler por tiempo ya antes explicado o compra de producto, donde se seleccionará los productos, se servirán y entregaran, para finalizar con el pago.

Figura 17

Proceso de Servicio y Atención al Cliente



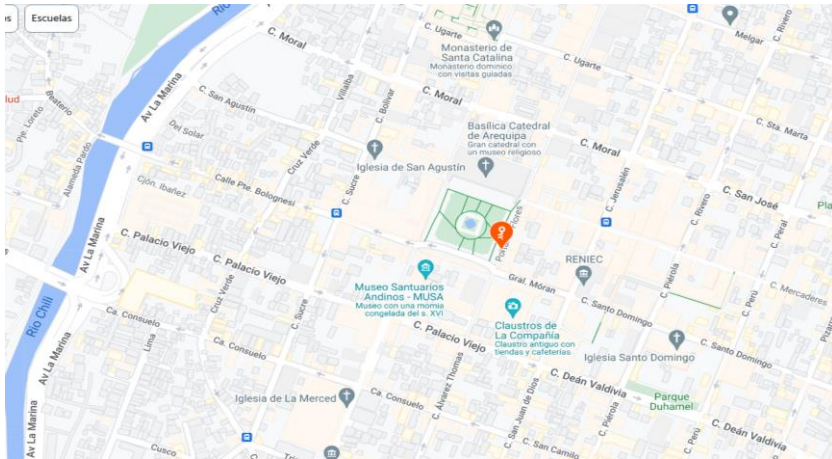
Nota. Elaboración Propia

5.4.8. Evidencia Física

El local elegido se ubica en el portal de las flores 136, el alquiler estaría costando \$/1 600,00 dólares es decir S/5 920,00 soles mensuales con el tipo de cambio de S/3,7 el dólar.

Figura 18

Ubicación Geográfica del Local



Nota. Recuperado de Google Maps

El espacio es de 101 m², y cuenta con una zona de mesas de 8 m² en el primer piso, y tiene facilidades adaptadas como conexiones de agua y desagüe para cocinas, que se distribuyen de la siguiente manera:

Figura 19

Área de Ingreso al Local



Nota. Recuperado de <https://www.adondevivir.com/propiedades/clasificado/alcllcpa-tu-restaurante-cafeteria-al-frente-de-la-plaza-de-142357687.html>

Figura 20

Fotografía 1 de los Espacios



Nota. Recuperado de <https://www.adondevivir.com/propiedades/clasificado/alcllcpa-tu-restaurante-cafeteria-al-frente-de-la-plaza-de-142357687.html>

Figura 21

Fotografía 2 de los Espacios



Nota. Recuperado de <https://www.adondevivir.com/propiedades/clasificado/alcllcpa-tu-restaurante-cafeteria-al-frente-de-la-plaza-de-142357687.html>

Figura 22

Fotografía 3 de los Espacios



Nota. Recuperado de <https://www.adondevivir.com/propiedades/clasificado/alcllcpa-tu-restaurant-cafeteria-al-frente-de-la-plaza-de-142357687.html>

Figura 23

Fotografía 4 de los Espacios



Nota. Recuperado de <https://www.adondevivir.com/propiedades/clasificado/alcllcpa-tu-restaurante-cafeteria-al-frente-de-la-plaza-de-142357687.html>

Figura 24

Fotografía 5 de los Espacios



Nota. Recuperado de <https://www.adondevivir.com/propiedades/clasificado/alcllcpa-tu-restaurant-cafeteria-al-frente-de-la-plaza-de-142357687.html>

Figura 25

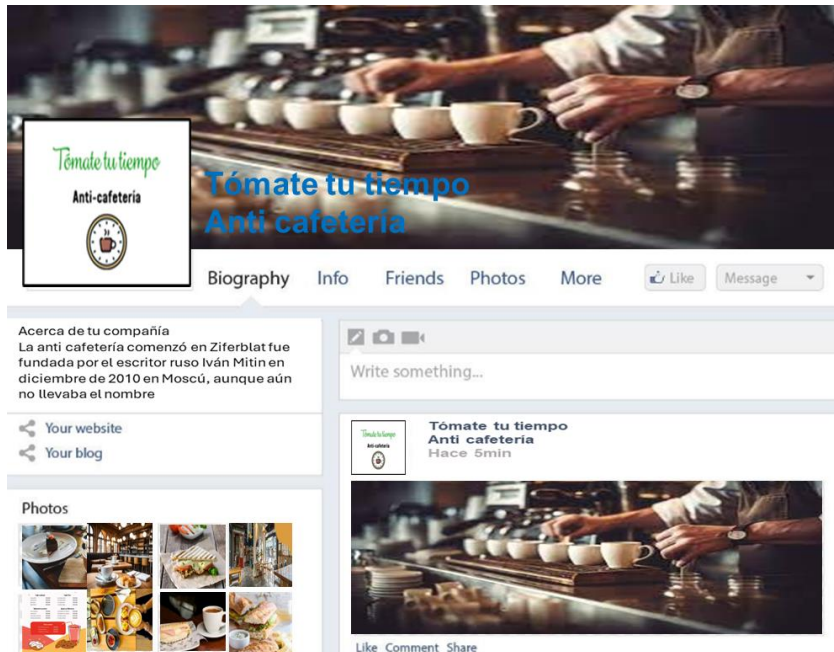
Fotografía 6 de los Espacios



Nota. Recuperado de <https://www.adondevivir.com/propiedades/clasificado/alcllcpa-tu-restaurant-cafeteria-al-frente-de-la-plaza-de-142357687.html>

Figura 26

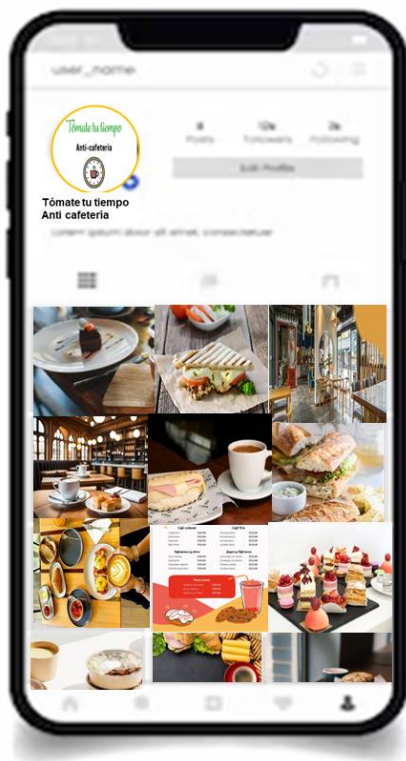
Facebook de la Anti-Cafetería



Nota. Elaboración Propia

Figura 27

Instagram de la Anti-Cafetería



Nota. Elaboración Propia

Figura 28

Página web de la Anti-Cafetería



Nota. Elaboración Propia

5.5.Objetivos del Plan de Marketing

- Generar un mayor reconocimiento de la marca en la mente del consumidor.
- Ampliar el mercado hacia nuevos grupos de clientes.
- Ofrecer los productos y servicios.

5.6.Estrategias de Marketing

- Desarrollo de una presencia digital fuerte a través de la página web y redes sociales.

- Se implementará una base de datos de clientes actuales y potenciales clientes con los cuales se buscará generar una fidelización por medio de programas de reconocimiento, economía de puntos, clientes exclusivos, etcétera.
- Se busca tener una presencia fuerte en el marketing de boca a boca, por lo que además se implementará un sistema de referidos, que se promoverá directamente con los clientes que el negocio genere.
- Finalmente, se hará uso de los diferentes sistemas de conversión de clientes por medios digitales, tal es el caso de la promoción de los servicios por buscadores web, redes sociales, entre otros.

5.7. Mapa de riesgos

Los factores de riesgos considerados son:

- La ausencia del personal
- La falla en el internet
- Cortes de luz o agua
- Incumplimientos de un proveedor
- Aparición de competencia
- Pérdida del personal
- Inundación o incendio

Están calificados desde muy probable hasta muy improbable, como también de insignificante a catastrófica.

Figura 29

Mapa de Riesgos de la Anticafetería

	INSIGNIFICANTE	MENOR	MODERADA	IMPORTANTE	CATASTROFICA
MUY PROBABLE				APARICIÓN DE COMPETENCIA	
PROBABLE	AUSENCIA DEL PERSONAL		CORTE DE LUZ Y AGUA TEMPORAL		
POSIBLE		FALLA DE INTERNET			
NO ES PROBABLE			INCUMPLIMIENTO DE UN PROVEEDOR	PERDIDA IMPORTANTE DEL PERSONAL	INUNDACIÓN/ INCENDIO
MUY IMPROBABLE					

Nota. Elaboración Propia

CAPÍTULO VI: ESTUDIO TÉCNICO

6.1. Plan Operativo

6.1.1. Definición del Servicio

La anti-cafetería es un espacio cómodo y ambientado para que las personas puedan encontrarse, interactuar, trabajar, estudiar o simplemente pasar el tiempo. Se trata de un modelo de negocio flexible, ya que se puede pagar por las horas de estancia, y así no tener la presión de tener que consumir constantemente para justificar la estadía del cliente; de esta manera, se busca aprovechar el máximo potencial académico y laboral. Asimismo, el servicio es complementado por productos ofrecidos, que son similares a los de una cafetería común, como el café, sus derivados, infusiones y snacks de acompañamiento.

6.1.2. Procesos de la Empresa

6.1.2.1. Estratégicos

a. Proceso de Mejora Continua e Innovación (Servicio)

Tabla 21

Proceso de Mejora Continua e Innovación (Servicio)

Objetivo	Alcance	Responsable
Entregar un servicio eficiente y moderno, con procesos optimizados que mejoren los resultados y rendimiento de los clientes, y que esté acorde a los estándares de calidad actuales, mejorando así la experiencia del consumidor dentro del local y, por ende, buscando que la persona pueda repetir el servicio de forma continua.	<ul style="list-style-type: none">• Maximizar la eficiencia del personal contratado con capacitaciones mensuales y reuniones diarias.• Minimizar el tiempo de espera en la atención de cada cliente.• Maximizar la experiencia y satisfacción con el servicio de alquiler de espacios.• Cumplir con las normativas y estándares de calidad en servicio.	Jefe de ventas

Nota. Elaboración Propia

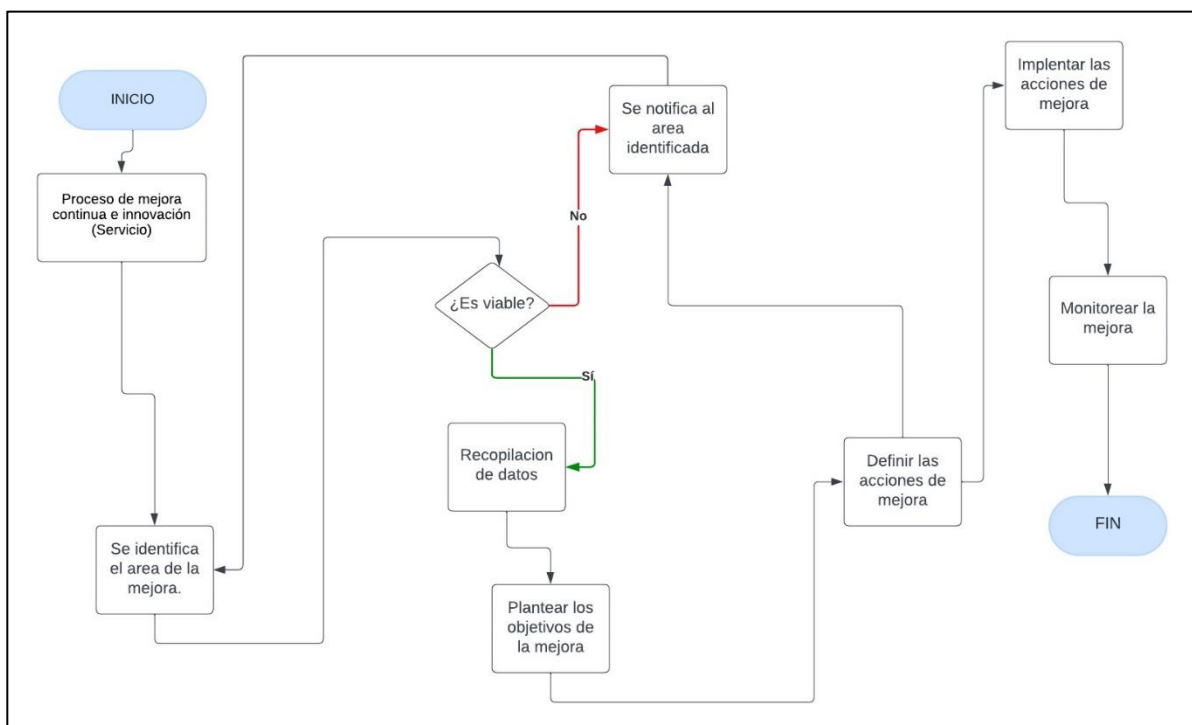
Descripción

El proceso de mejora continua empieza con la identificación del área donde se realizará la mejora, luego se comprueba la viabilidad de la mejora desde una perspectiva técnica y económica; en caso no sea viable, entonces se deberá notificar al área acorde; de lo contrario, se procederá a la recopilación de datos, el planteamiento de objetivos y acciones de mejora a realizar, para su posterior implementación de forma paulatina y eficiente; finalmente se realiza un monitoreo de los cambios para verificar el correcto ajuste con el servicio.

Flujograma

Figura 30

Proceso: Mejora Continua e Innovación (Servicio)



Nota. Elaboración Propia

Control de Sistema

- Nivel de satisfacción del cliente con los servicios adquiridos.
- Nivel de participación del empleado en la implementación de mejora.
- Número de informes semestrales del desempeño técnico y económico de la mejora.

b. Proceso de Mejora Continua e Innovación (Cocina)

Tabla 22

Proceso de Mejora Continua e Innovación (Cocina)

Objetivo	Alcance	Responsable
Ofrecer productos nuevos y atractivos, con altos estándares de calidad orientados a la satisfacción de las necesidades y exigencias del consumidor, en términos de cafetería y productos alternativos, optimizando los procesos en la producción.	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar y desarrollar permanentemente los procesos de control de calidad. • Optimizar los costos en la producción sin sacrificio de la calidad. • Minimizar los tiempos de producción sin sacrificio de la calidad. • Innovar e implementar productos nuevos que complementen la experiencia del cliente. 	Jefe de cocina

Nota. Elaboración Propia

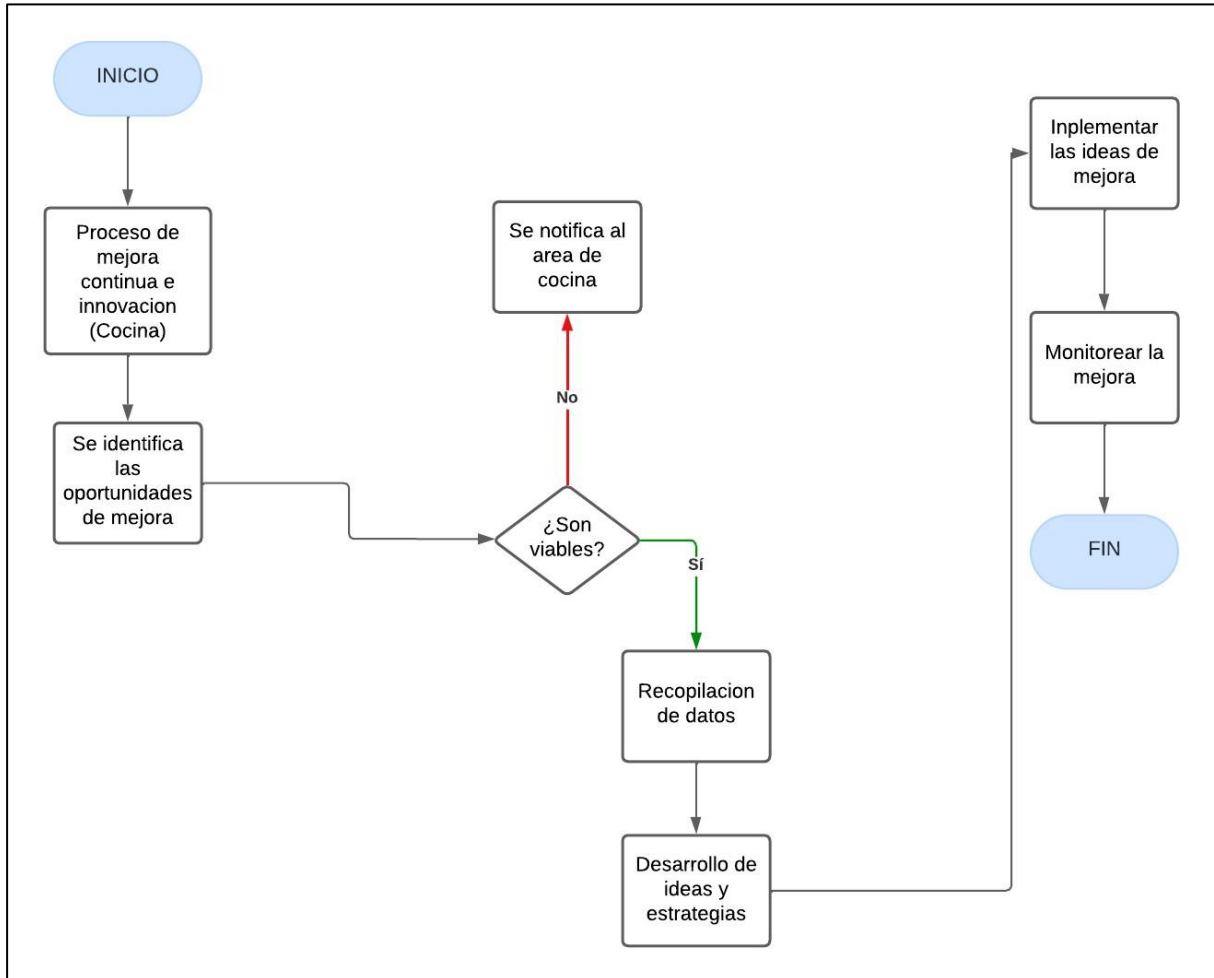
Descripción

El proceso de la mejora continua inicia con la identificación de las oportunidades de mejora sobre los productos disponibles desarrollados por el área de cocina; seguidamente se comprueba la viabilidad de la mejora, en caso no sea viable se deberá notificar al área de cocina; de lo contrario, se procederá a la recopilación de datos, para empezar con el desarrollo de ideas y diseño de productos nuevos; y posteriormente, su implementación y evaluación de su recepción por parte de los clientes. Finalmente, se deberá proceder con realizar un monitoreo continuo.

Flujograma

Figura 31

Proceso: Mejora Continua e Innovación (Cocina)



Nota. Elaboración Propia

Control de Sistema

- Nivel de satisfacción del cliente con los productos de cocina.
- Nivel de rotación diaria, semanal y mensual de los productos de cocina.
- Rendimiento económico de las innovaciones (nuevos productos) desarrolladas.

c. Diseño del Espacio y Ambiente

Tabla 23

Proceso de Diseño del Espacio y Ambiente

Objetivo	Alcance	Responsable
Satisfacer las necesidades y expectativas del cliente en cuanto al diseño del ambiente, a fin de que sea agradable y adecuado al estilo y diseño de los servicios ofrecidos, eventos importantes, entre otros. Ello permitirá lograr una mayor eficiencia en el desempeño de las funciones del personal, con una buena distribución de las áreas de servicio, además de la dinámica y flujo de clientes, en cuanto al uso de servicios y compra de productos.	<ul style="list-style-type: none">• Identificar las necesidades de nuestro público objetivo.• Planificar el diseño del espacio con referencia a las necesidades del cliente, teniendo en cuenta la iluminación, espacio y mobiliario.• Aplicar prácticas de psicología de color, del consumidor y del comportamiento para generar una mayor satisfacción y venta de productos y servicios.	Jefe de ventas

Nota. Elaboración Propia

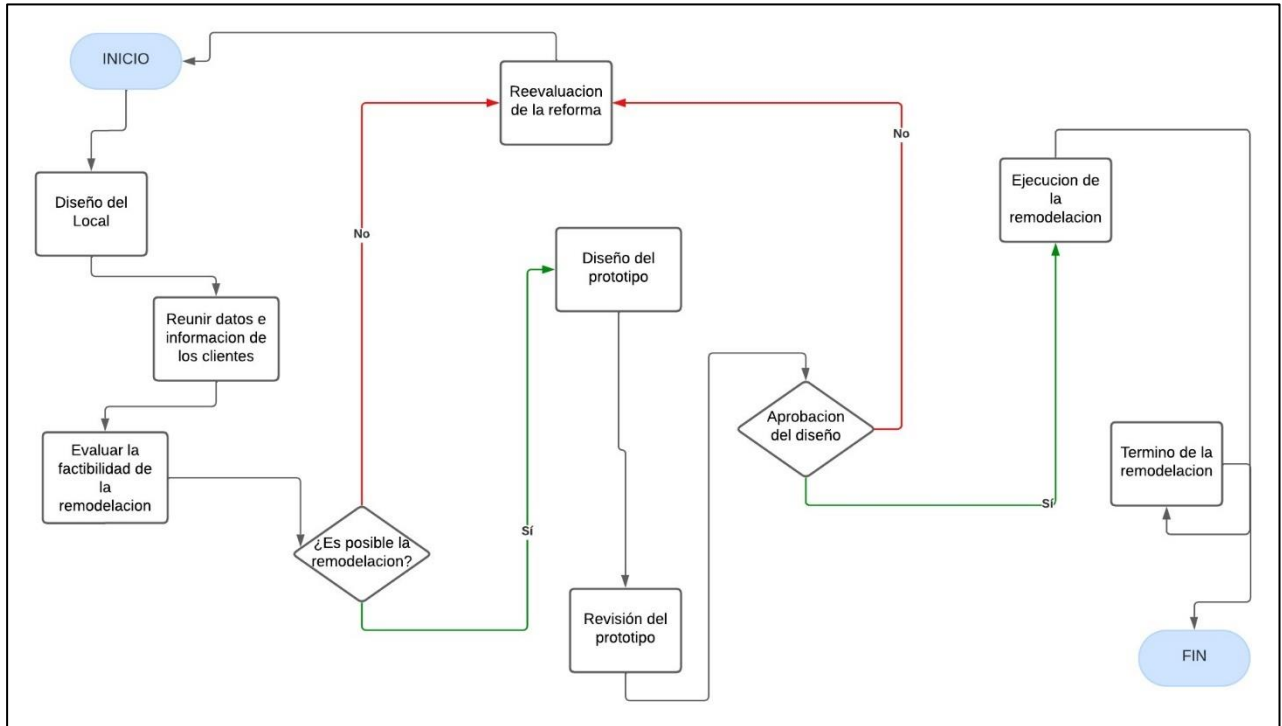
Descripción

El diseño del local se realizará con relación a la temática de los espacios de trabajo, los cambios de temporada y eventos en el año; de esta manera, se tendrá un seguimiento permanente de los datos recolectados de los clientes, luego se evaluará la factibilidad de la remodelación del área, en caso no sea posible se reevaluará; de lo contrario, seguirá el diseño del prototipo, que previamente tendrá que ser revisado y aprobado para su ejecución y término de la implementación del diseño.

Flujograma

Figura 32

Proceso: Diseño del Espacio y Ambiente



Nota. Elaboración Propia

Control de Sistema

- Nivel de satisfacción del cliente en cuanto de los espacios y ambientación.
- Frecuencia de uso/compra de los diferentes espacios.

d. Selección de Proveedores (Servicio)

Tabla 24

Proceso de Selección de Proveedores (Servicio)

Objetivo	Alcance	Responsable
Negociar y contratar con proveedores confiables que garanticen que los bienes y servicios adquiridos sean adecuados para las operaciones de la empresa y que cumplan con los estándares de calidad requeridos, contribuyendo así, a la satisfacción del cliente y al éxito general del negocio.	<ul style="list-style-type: none">• Determinar las necesidades de la empresa en materia de bienes y servicios.• Reconocer los estándares de calidad de los proveedores.• Generar y mantener una buena relación con los proveedores.• Minimizar los riesgos asociados con las entregas y stock de los proveedores.	Jefe de compra y venta

Nota. Elaboración Propia

Descripción

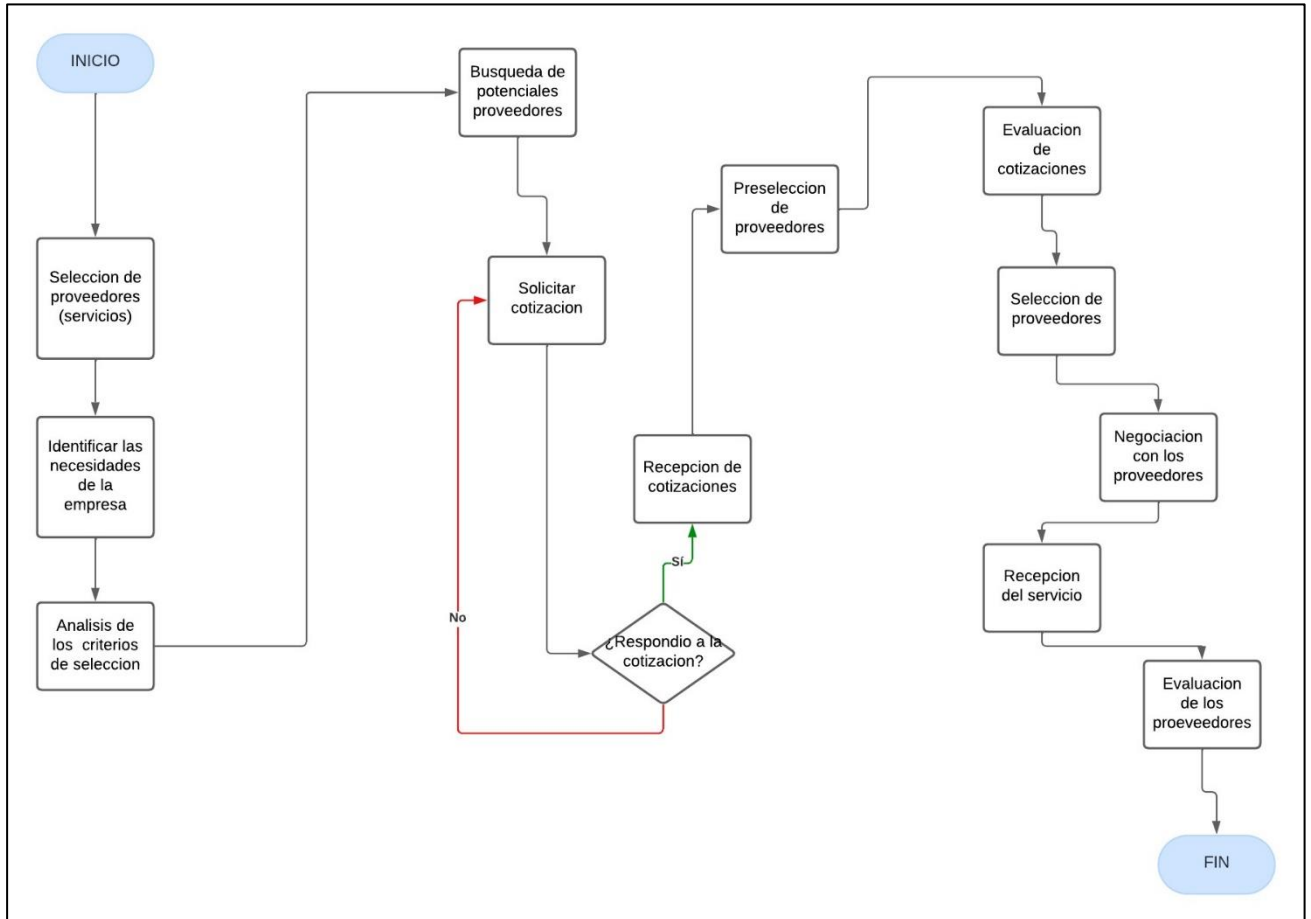
En este proceso se identificará las necesidades que tiene la empresa; luego se aplicará un análisis en los criterios de selección, para empezar con la búsqueda de potenciales proveedores tomando en cuenta su trayectoria, confiabilidad y calidad; después, se procederá a la solicitud de cotizaciones de los distintos productos; en caso que la empresa proveedora no responda a la cotización, se volverá a notificar, a través de un correo; de lo contrario, se procederá a la preselección de los proveedores, siguiendo con una evaluación y selección.

Finalmente, se negociará con los proveedores seleccionados para coordinar una entrega que será recepcionada, para su posterior evaluación.

Flujograma

Figura 33

Proceso: Selección de Proveedores (Servicio)



Nota. Elaboración Propia

Control de Sistema

- Lista de proveedores certificados en los criterios de calidad y productividad requeridos por el negocio.
- Número de cotizaciones recibidas.
- Nivel de cumplimiento del requerimiento de insumos y servicios para el desarrollo de los servicios.

e. Selección de Proveedores (Cocina)

Tabla 25

Proceso de Selección de Proveedores (Cocina)

Objetivo	Alcance	Responsable
Garantizar proveedores confiables que permitan el desarrollo de las operaciones del negocio, específicamente del área de cocina y que cumplan con los estándares de calidad requeridos; de esta manera, se contribuirá con la satisfacción del cliente y al éxito general del negocio.	<ul style="list-style-type: none">• Determinar las necesidades de abastecimiento de productos del área de cocina.• Reconocer y mantener los estándares de calidad con los insumos y productos desarrollados.• Mantener una buena relación con los proveedores.• Minimizar los riesgos con relación a las entregas de los proveedores.	Jefe de compra y venta, jefe de cocina

Nota. Elaboración Propia

Descripción

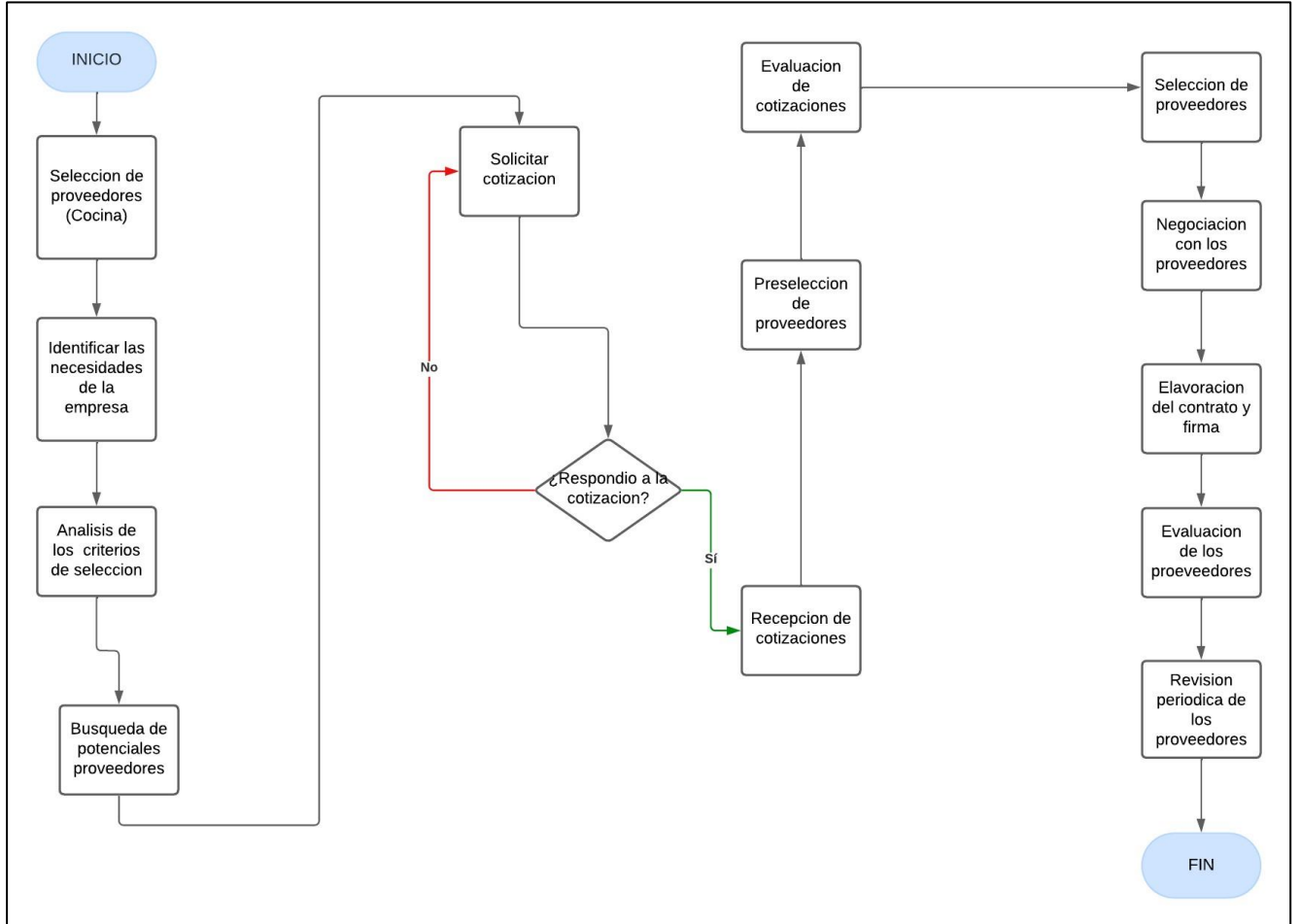
En este proceso se identificará las necesidades que tiene la empresa; luego se aplicará un análisis en los criterios de selección, priorizando los productos perecibles, para iniciar con la búsqueda de potenciales proveedores tomando en cuenta su trayectoria, confiabilidad y calidad. Después, se procederá a la solicitud de cotizaciones de los diversos productos; en caso que la empresa proveedora no responda a la cotización, se volverá a notificar, a través de un correo; de lo contrario se procederá a la preselección de los proveedores, siguiendo con la evaluación y selección pertinente.

Finalmente, se negociará con los proveedores escogidos, a través de la elaboración y firma de un contrato; posteriormente, se evaluará a los proveedores, mediante una revisión periódica.

Flujograma

Figura 34

Proceso: Selección de Proveedores (Cocina)



Nota. Elaboración Propia

Control de Sistema

- Número de cotizaciones recibidas.
- Nivel de abastecimiento de los almacenes y stock de productos.

f. Desarrollo del Menú

Tabla 26

Proceso de Selección de Proveedores (Cocina)

Objetivo	Alcance	Responsable
Crear opciones de bebidas y snacks para el consumo de los clientes. Estos productos deberán cumplir con los estándares de calidad y rentabilidad establecidos, a fin de que satisfagan necesidades y preferencias de los clientes, promoviendo la innovación y rentabilidad del negocio.	<ul style="list-style-type: none">• Satisfacer las necesidades del cliente.• Promover la innovación y creatividad.• Elaboración de recetas propias del negocio.• Definir los precios de los productos expuestos en el menú.	Jefe de cocina, chef.

Nota. Elaboración Propia

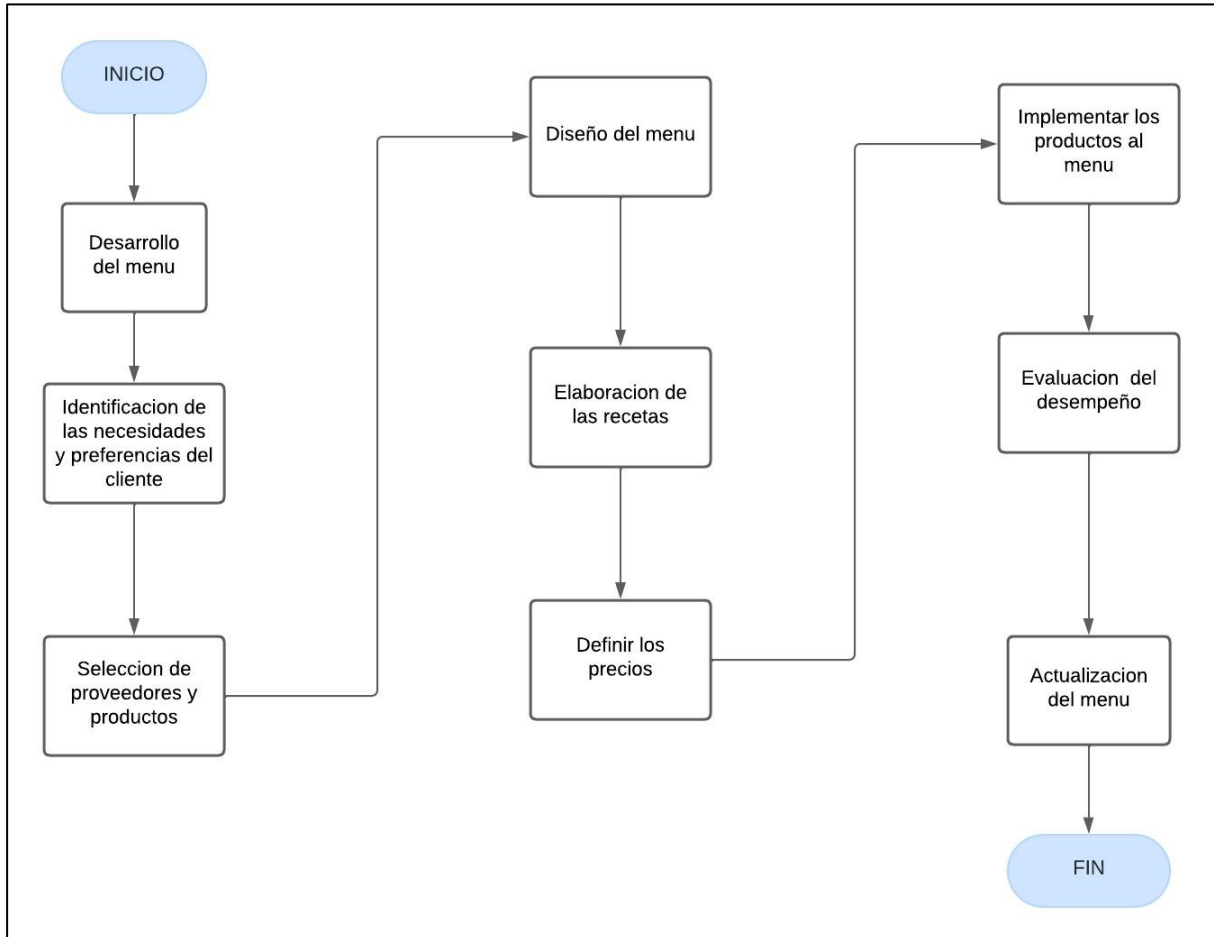
Descripción

Se inicia con la identificación de las necesidades y preferencias del cliente; para luego, continuar con la selección de los proveedores, que ayudará a conocer cuáles son los productos con los que se deberá trabajar. Después se procede con el diseño del menú y posteriormente, se elaboran las recetas mencionadas en el menú y se definen sus precios, tomando en cuenta el precio del mercado. Por último, se tomará la evaluación del desempeño del diseño del menú y se realizará la respectiva actualización.

Flujograma

Figura 35

Proceso: Desarrollo del Menú



Nota. Elaboración Propia

Control de Sistema

- Nivel de satisfacción del cliente con los productos ofrecidos en el menú.

g. Marketing

Tabla 27

Proceso de Marketing

Objetivo	Alcance	Responsable
Maximizar el alcance de los servicios y lograr la fidelidad de los clientes potenciales, incrementando las ventas del negocio.	<ul style="list-style-type: none">• Creación de la imagen de la marca.• Promoción del local por medios tradicionales.• Publicidad, y promoción utilizando el marketing digital.• Programa de fidelización a los clientes.	Jefe de administración, asistente de marketing.

Nota. Elaboración Propia

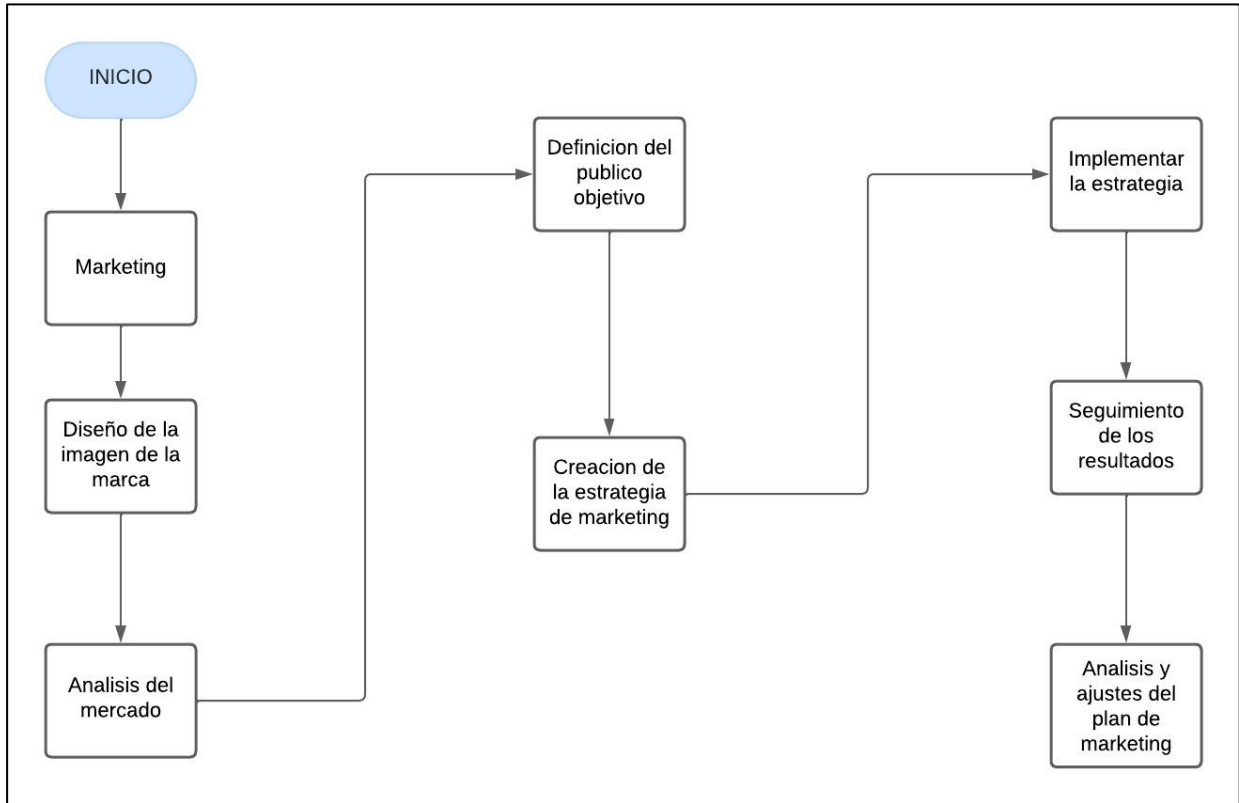
Descripción

A fin de optimizar la imagen de la marca en el mercado, se deberá realizar y analizar estudios permanentes que permitan medir la opinión de los clientes; ello luego, deberá ser de soporte para el diseño y rediseño del plan de marketing, y el monitoreo permanente de los indicadores de marketing y satisfacción del cliente.

Flujograma

Figura 36

Proceso: Marketing



Nota. Elaboración Propia

Control de Sistema

- Nivel de reconocimiento de la marca en el público.
- Nivel de satisfacción del cliente con la marca del negocio.

6.1.2.2. Operativos

a. Producción y Preparación de Alimentos y Bebidas

Tabla 28

Proceso de Producción y Preparación de Alimentos y Bebidas

Objetivo	Alcance	Responsable
Obtener alimentos y bebidas de calidad, que sean variados y atractivos para los clientes, asegurando la uniformidad en su preparación, una gestión eficiente y el cumplimiento de los estándares regulatorios, al mismo tiempo que se ofrece un servicio al cliente excepcional; con el propósito de crear una experiencia gastronómica satisfactoria y memorable.	<ul style="list-style-type: none">• Crear y elaborar productos atractivos y agradables para los paladares de los clientes.• Cumplir con las normas y estándares de higiene y calidad para la preparación de productos	Jefe de cocina, asistente de cocina.

Nota. Elaboración Propia

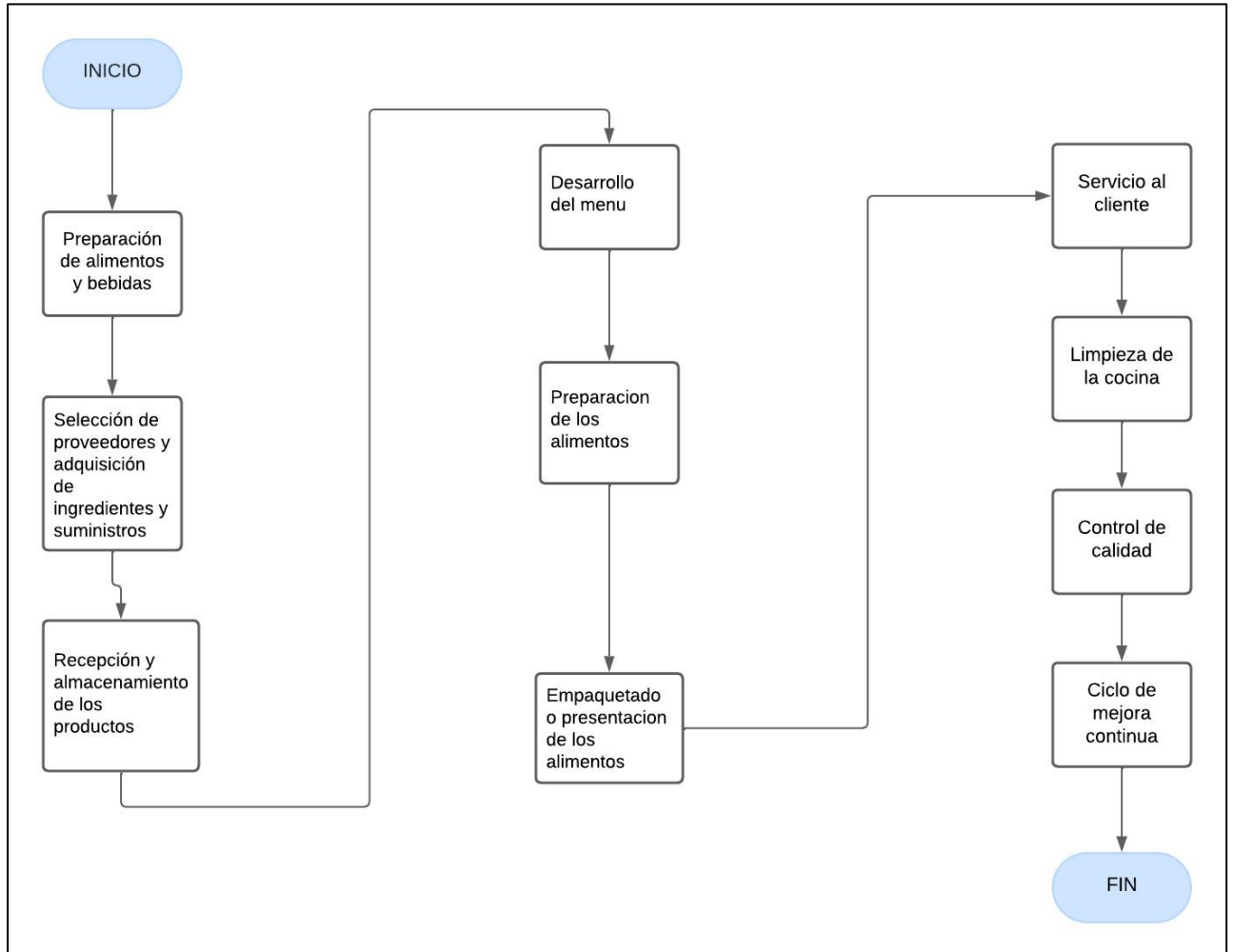
Descripción

El proceso inicia con la identificación de las necesidades y preferencias del cliente; luego se procede a la selección de proveedores y obtención de los suministros necesarios. A continuación, se realiza el diseño del menú, seguido de la preparación de los alimentos y bebidas. Posteriormente, realiza el empaquetado y presentación de los platos y bebidas, para continuar con el servicio al cliente. Al finalizar, se realiza la limpieza y mantenimiento de las áreas de cocina; en tal sentido, se lleva a cabo un control de calidad para garantizar la excelencia de los productos ofrecidos. Por último, se cierra el ciclo con un enfoque en la mejora continua, evaluando constantemente el proceso y buscando oportunidades para optimizar la operación de la cafetería.

Flujograma

Figura 37

Proceso: Producción y Preparación de Alimentos y Bebidas



Nota. Elaboración Propia

Control de Sistema

- Cantidad de productos entregados a tiempo al cliente.
- Frecuencia de retorno de los productos elaborados por cocina por quejas de los clientes.

b. Limpieza y Mantenimiento

Tabla 29

Proceso de Limpieza y Mantenimiento

Objetivo	Alcance	Responsable
Mantener el local en buen estado y limpio para tener un ambiente agradable, higiénico y seguro.	<ul style="list-style-type: none">• Lograr una buena impresión de los clientes al tener el local siempre limpio• Contratar un personal enfocado solamente en la limpieza y mantenimiento del local	Jefe de compras y ventas

Nota. Elaboración Propia

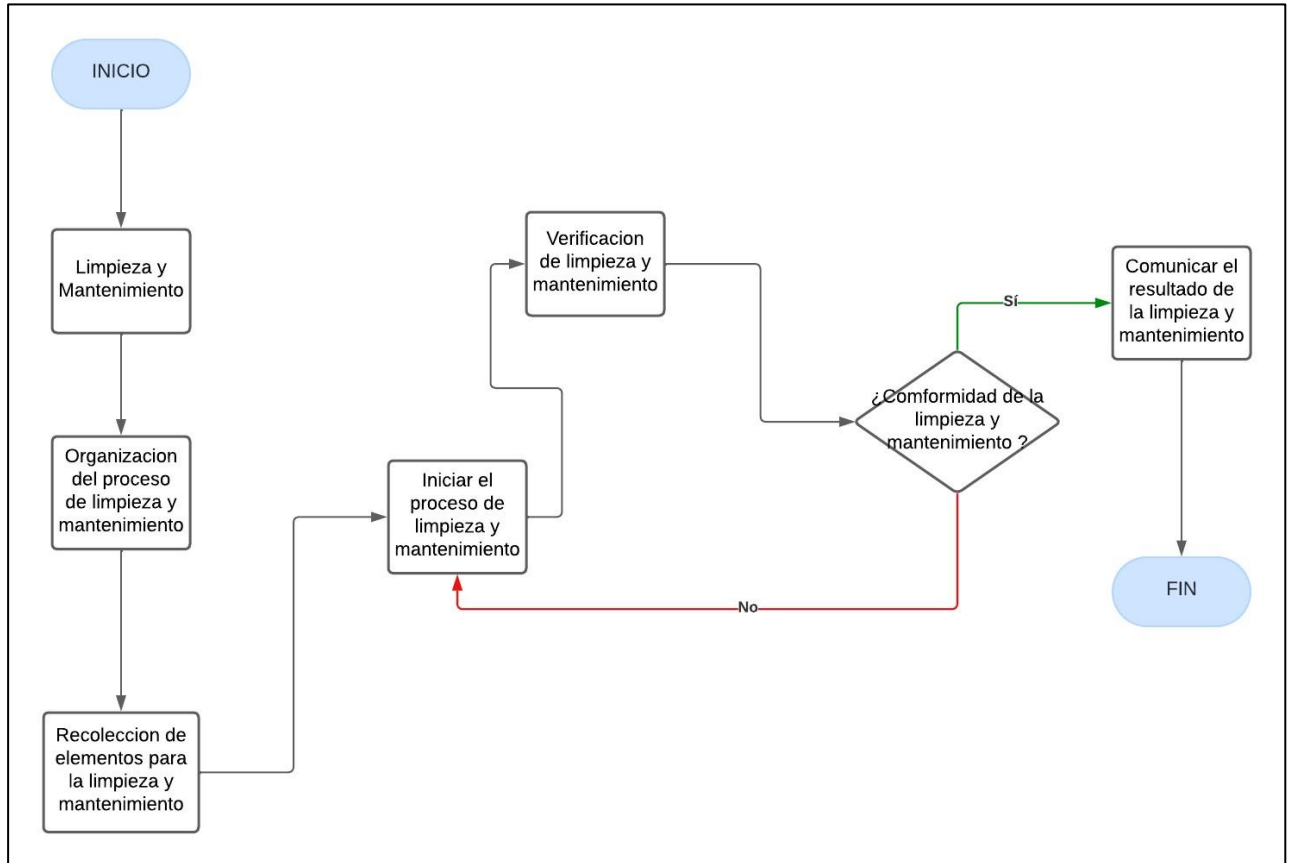
Descripción

Para iniciar el proceso de limpieza y mantenimiento se establecerá un orden para la realización del proceso en todo el negocio, es decir, primero las áreas de cocina y mesas, y posteriormente, los servicios higiénicos y áreas administrativas. Después, se pasará a la recolección de elementos y materiales de limpieza y mantenimiento, iniciando la limpieza y el mantenimiento de la zona; luego, se realizará una verificación de la limpieza y mantenimiento; en caso no haya conformidad, se volverá a iniciar la limpieza y mantenimiento; de lo contrario se pasará a informar el resultado, dando por finalizado este proceso.

Flujograma

Figura 38

Proceso: Limpieza y Mantenimiento



Nota. Elaboración Propia

Control de Sistema

- Nivel de satisfacción del cliente con los espacios en general.
- Número de quejas o reclamos debido a espacios o lugares que necesiten limpieza o mantenimiento.

c. Servicio al Cliente (Alquiler de Espacio)

Tabla 30

Proceso de Servicio al Cliente (Alquiler de Espacio)

Objetivo	Alcance	Responsable
Brindar una buena experiencia al cliente, al momento de la atención y durante toda la estancia en el local, generando fidelidad y valor al cliente, así como una mejor reputación de la marca y una mejora continua en la calidad del servicio.	<ul style="list-style-type: none">• Orientar y asesorar a los clientes en la experiencia de la anti cafetería.• Resolver las dudas de los clientes.• Ofrecer un servicio confiable.	Jefe de compras y ventas

Nota. Elaboración Propia

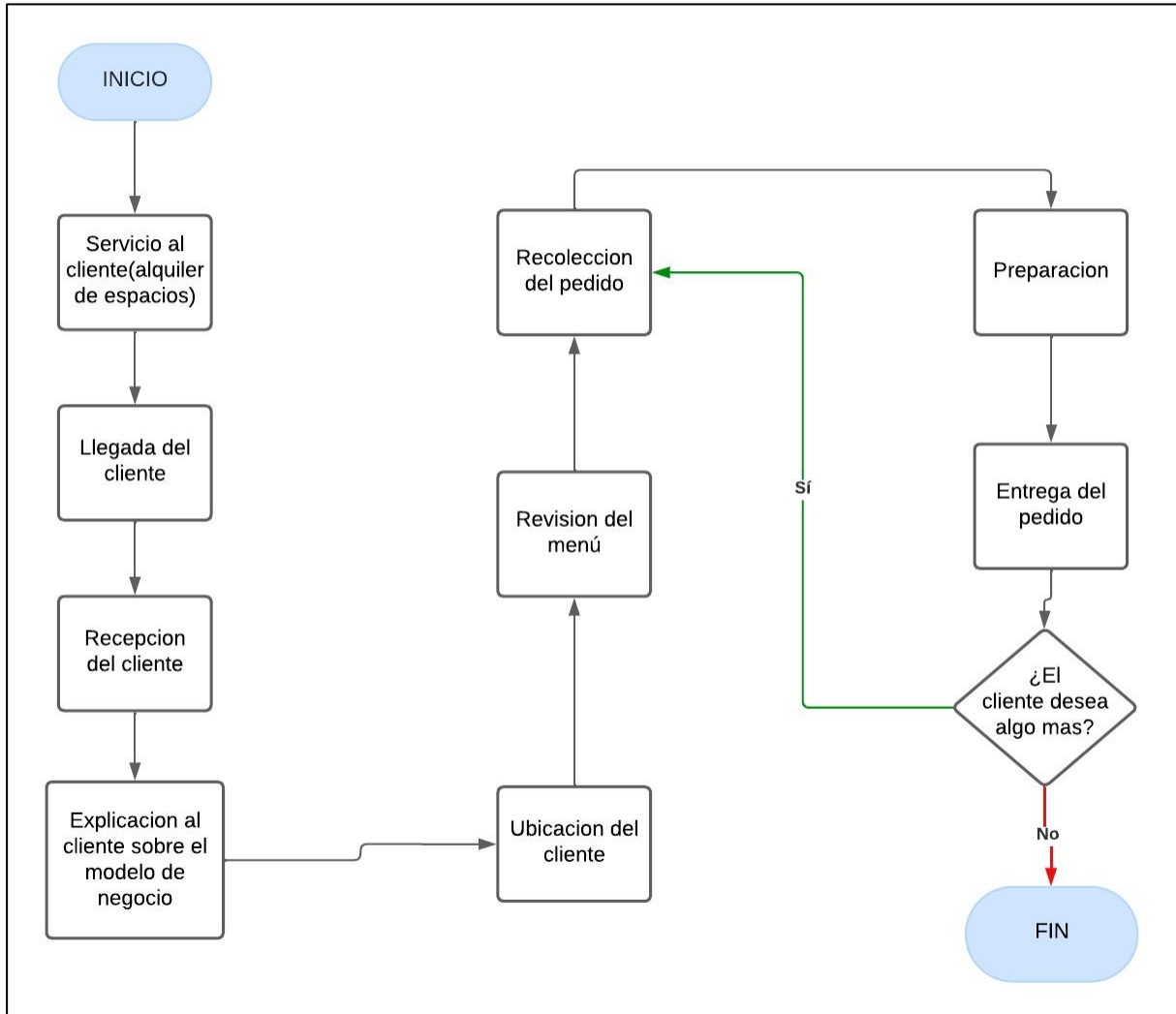
Descripción

El proceso inicia con la llegada del cliente al local, donde será recibido y se le dará una explicación del modelo de negocio. Luego, se le indicará el espacio asignado y se le proporcionará el menú para que pueda elegir lo que va a solicitar. Una vez que el pedido es recibido, se procede a su preparación. Posteriormente, se entrega el pedido al cliente y se verifica si desea adicionar algún otro pedido más.

Flujograma

Figura 39

Proceso: Servicio al Cliente (Alquiler de Espacio)



Nota. Elaboración Propia

Control de Sistema

- Nivel de satisfacción del cliente con el servicio de alquiler de espacios.

d. Servicio al Cliente (Venta de Productos)

Tabla 31

Proceso de Servicio al Cliente (Venta de Producto)

Objetivo	Alcance	Responsable
Brindar una buena experiencia al cliente, al momento de la venta de los productos	<ul style="list-style-type: none">• Interacción con el cliente• Recomendación de productos• Facilitar la experiencia y el proceso de compra	Jefe de compras y ventas

Nota. Elaboración Propia

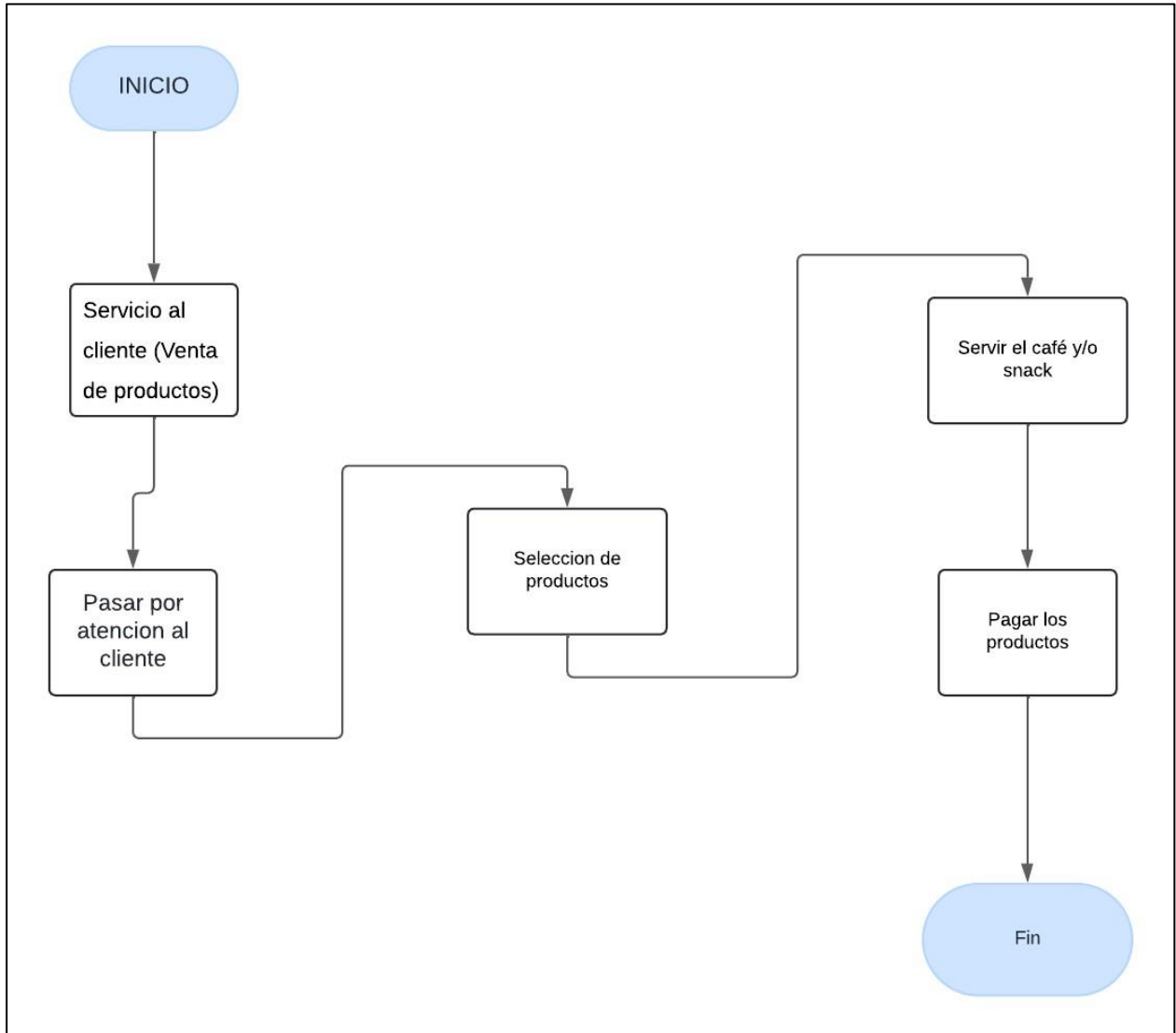
Descripción

El proceso inicia con la llegada del cliente quien selecciona los productos que va comprar, luego se los sirven y los paga.

Flujograma

Figura 40

Proceso: Servicio al Cliente (Venta de Productos)



Nota. Elaboración Propia

Control de Sistema

- Tasa de ventas
- Ventas totales
- Tasa de retención de clientes

e. Gestión de Compras e Inventarios (Servicios)

Tabla 32

Proceso de Servicio al Cliente (Venta de Producto)

Objetivo	Alcance	Responsable
Abastecimiento de materiales y servicios para el funcionamiento de la anti cafetería, maximizando la eficiencia en los gastos, manteniendo la calidad y asegurando la disponibilidad adecuada de inventario para responder a las necesidades de los clientes, al mismo tiempo que se impulsa la rentabilidad del negocio.	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar y controlar el inventario de los productos para evitar el exceso o escasez de stock. • Disminución de riesgos potenciales como escasez de algún producto o la suba de precios. • Instaurar procesos eficientes para la realización de compras. 	Jefe de compras y ventas y administrador

Nota. Elaboración Propia

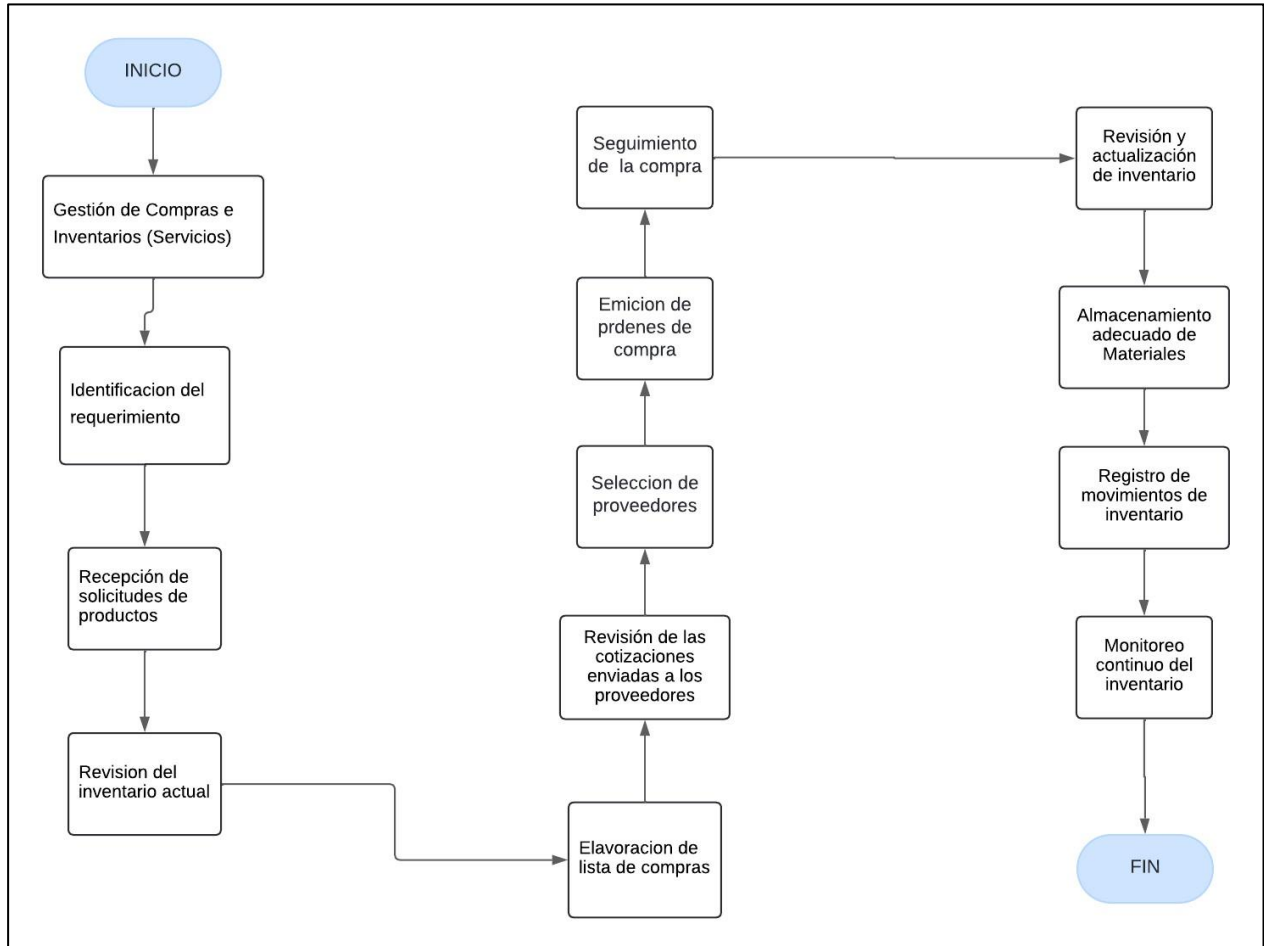
Descripción

El proceso inicial con la recepción de solicitudes de productos para luego pasar con la revisión del inventario actual y proceder a la elaboración de listas de compra, y revisar las cotizaciones a los proveedores, se seleccionara al mejor considerando características como calidad y trayectoria, se emitirán las ordenes de compras, y se realizara un seguimiento, luego se revisara y actualizara el inventario, para proceder con el almacenamiento de los materiales, se realizara un registro de los movimientos que se haga en el inventario y se realizara un monitoreo continuo del inventario.

Flujograma

Figura 41

Proceso: Gestión de Compras e Inventarios (Servicio)



Nota. Elaboración Propia

Control de Sistema

- Rotación de Inventario
- Tasa de Obsolescencia
- Pronóstico de la demanda

f. Gestión de Compras e Inventarios (Cocina)

Tabla 33

Proceso de Gestión de Compras e Inventarios (Cocina)

Objetivo	Alcance	Responsable
Abastecimiento de suministros que se necesite para la preparación de alimentos y bebidas ofrecidos en el menú de la anti cafetería, maximizando la eficiencia en los gastos, manteniendo la calidad y asegurando la disponibilidad adecuada de inventario para responder a las necesidades de los clientes, al mismo tiempo que se impulsa la rentabilidad del negocio.	<ul style="list-style-type: none">• Supervisar y controlar el inventario de los productos para evitar el exceso o escasez de stock.• Disminución de riesgos potenciales como escasez de algún producto o la suba de precios.• Instaurar procesos eficientes para la realización de compras.	Jefe de compras y ventas, jefe de cocina, cocinero
Nota. Elaboración Propia		

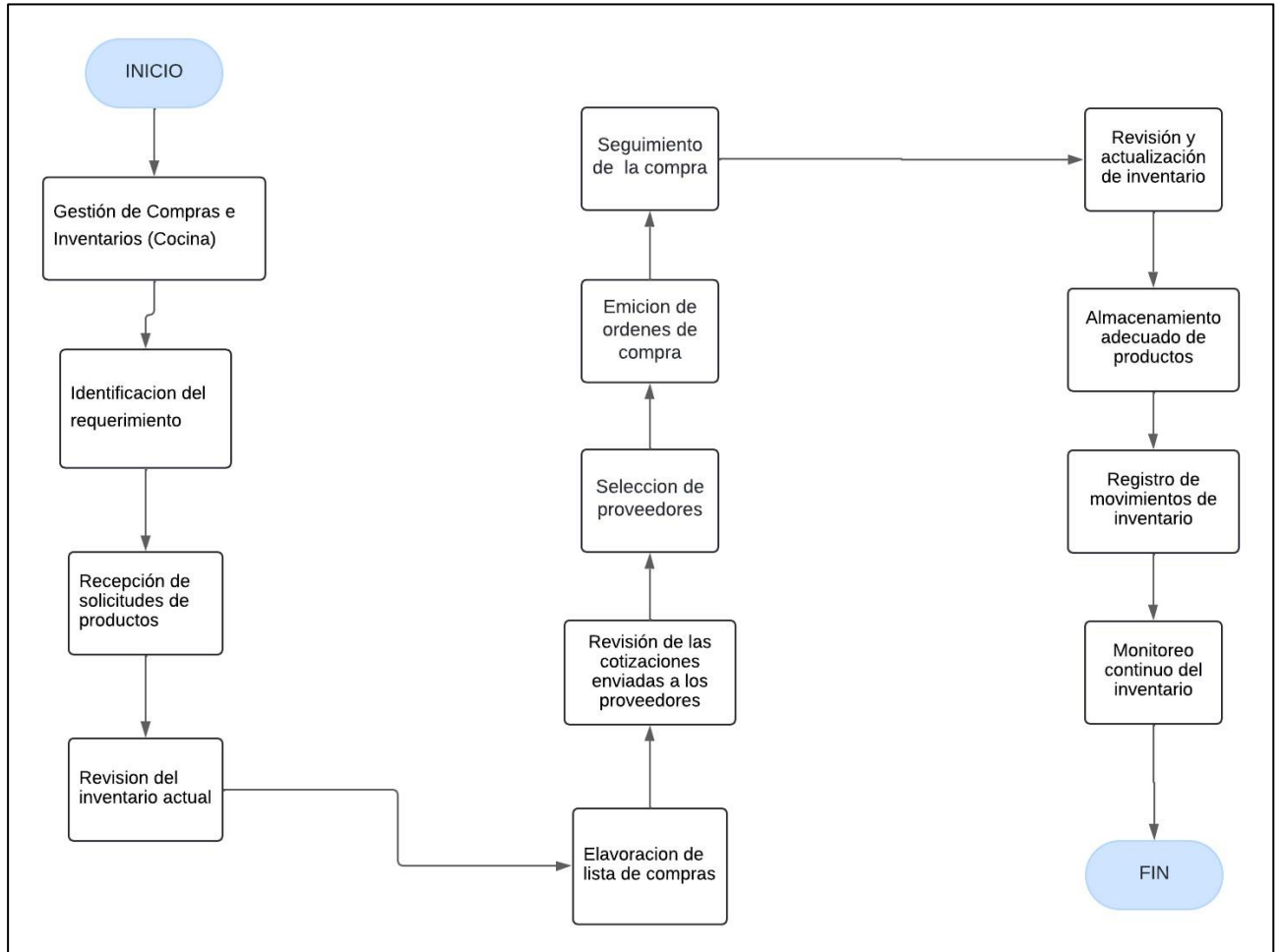
Descripción

El proceso inicial con la recepción de solicitudes de productos para luego pasar con la revisión del inventario actual y proceder a la elaboración de listas de compra, y revisar las cotizaciones a los proveedores, se seleccionara al mejor considerando características como calidad y trayectoria, se emitirán las ordenes de compras, y se realizara un seguimiento, luego se revisara y actualizara el inventario, para proceder con el almacenamiento de los productos, se realizara un registro de los movimientos que se haga en el inventario y se realizara un monitoreo continuo del inventario.

Flujograma

Figura 42

Proceso: Gestión de Compras e Inventarios (Cocina)



Nota. Elaboración Propia

Control de Sistema

- Rotación de Inventario
- Tasa de Obsolescencia
- Pronóstico de la demanda

6.1.2.3.Soporte

a. Recursos Humanos (Formación y Desarrollo)

Tabla 34

Proceso de Recursos Humanos (Formación y Desarrollo)

Objetivo	Alcance	Responsable
Contar con un personal que desempeñe sus roles de manera correcta; contribuyendo así al logro de los objetivos de la empresa.	<ul style="list-style-type: none">• Impulsar el desarrollo de habilidades, conocimientos y competencias entre los empleados de la empresa• Implementar un programa de formación del personal especializado a la empresa	Jefe de Administración

Nota. Elaboración Propia

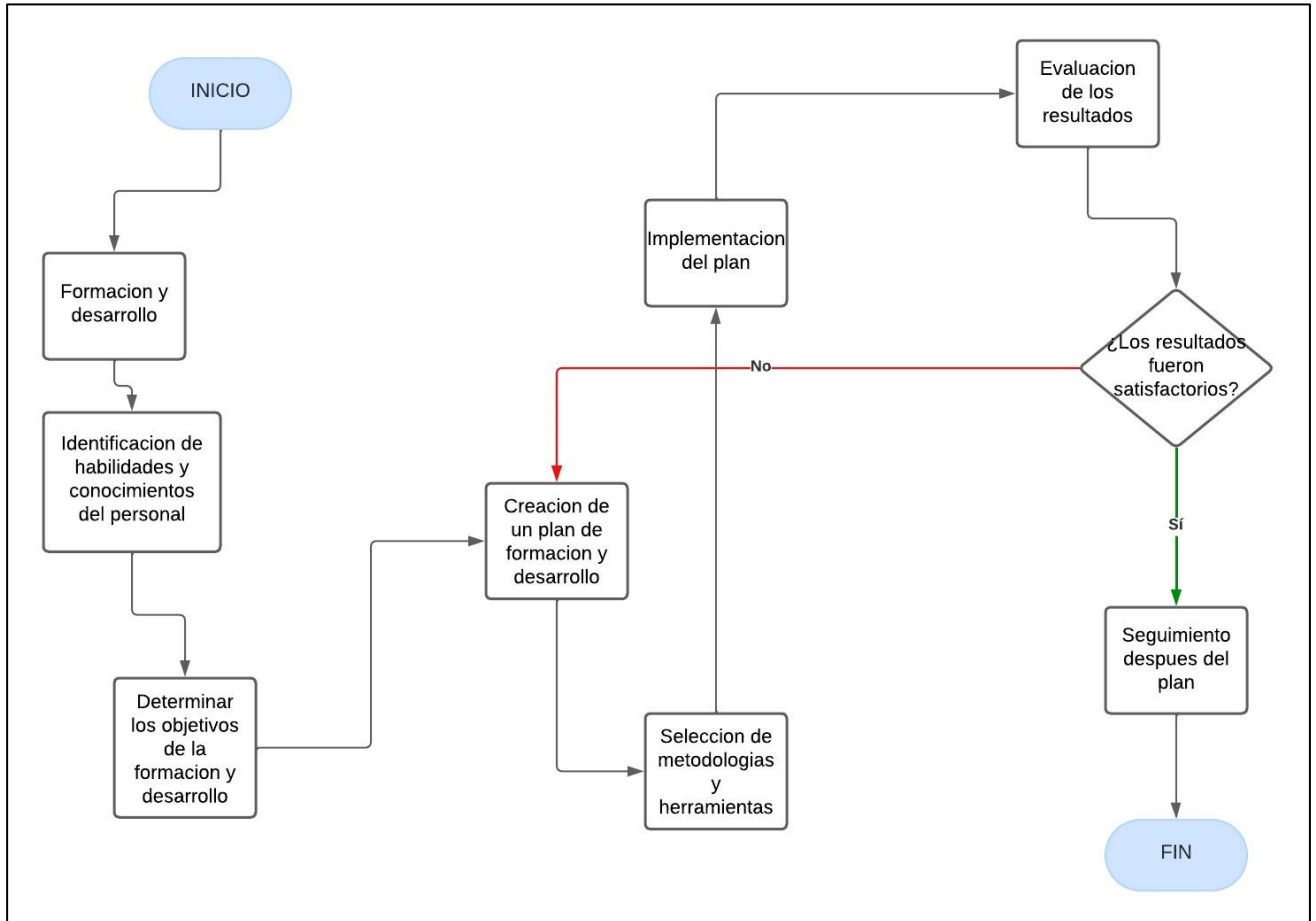
Descripción

El proceso de formación y desarrollo comienza con la identificación de las habilidades y conocimientos del personal. Luego, se determinan los objetivos y se inicia la creación de un plan, seleccionando las metodologías y herramientas que se utilizarán. Posteriormente, se procede con la implementación y evaluación de los resultados; en caso éstos sean satisfactorios, se continuará con un seguimiento del plan; de lo contrario, se vuelve a la creación de un nuevo plan de formación y desarrollo.

Flujograma

Figura 43

Proceso: Recursos Humanos (Formación y Desarrollo)



Nota. Elaboración Propia

Control de Sistema

- Nivel de cumplimiento del plan de capacitaciones.
- Nivel de desarrollo de competencias en los empleados.
- Número de quejas e incidencias en el trabajo.
- Nivel de satisfacción.

b. Gestión Financiera

Tabla 35

Proceso de Gestión Financiera

Objetivo	Alcance	Responsable
Administrar de forma eficiente y estratégica los recursos financieros de la empresa con el fin de asegurar su rentabilidad, estabilidad y cumplimiento normativo, contribuyendo de esta manera a alcanzar los objetivos empresariales a largo plazo.	<ul style="list-style-type: none">• Optimizar los costos de producción• Maximizar las ganancias	Jefe de Administración

Nota. Elaboración Propia

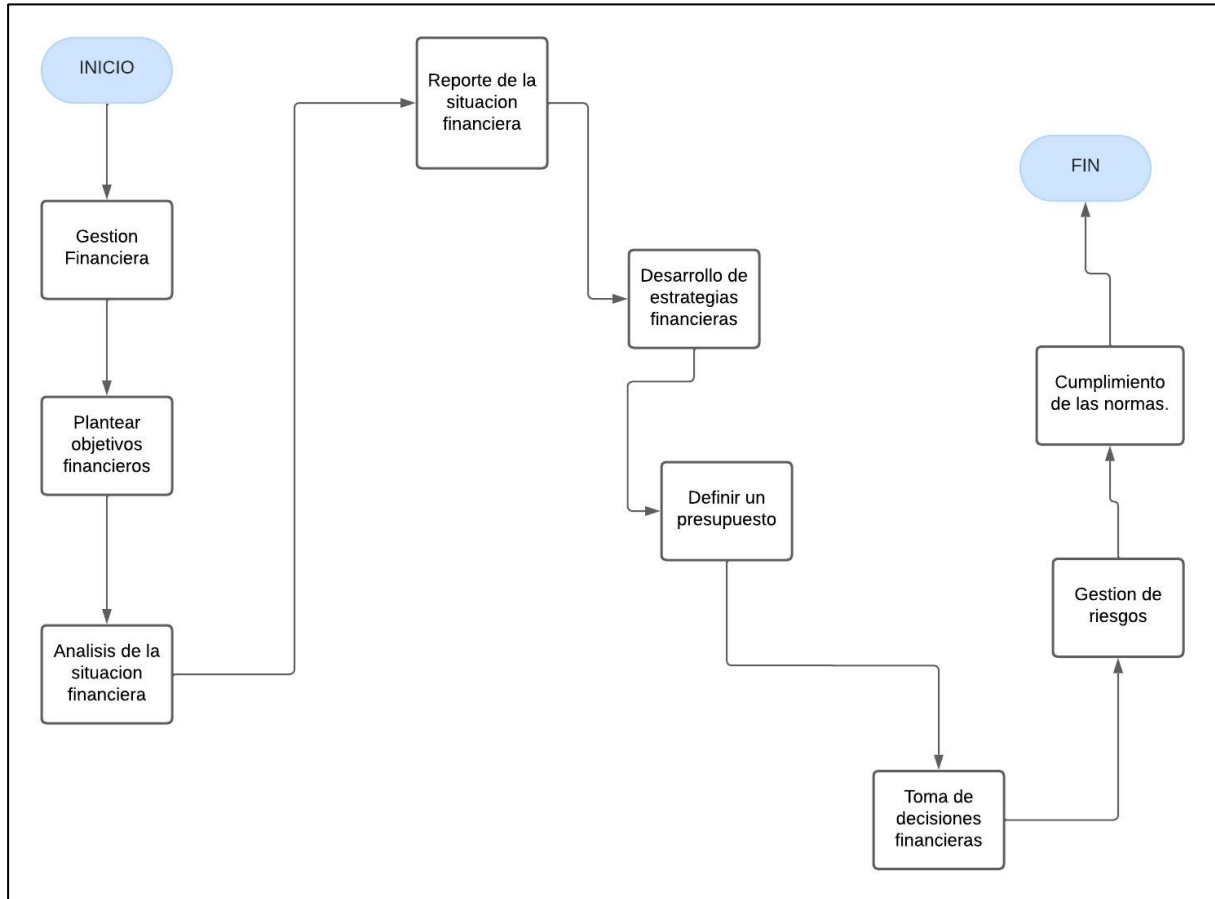
Descripción

El proceso inicia con el planteamiento de los objetivos financiero y el análisis de la situación financiera de la empresa, se genera un reporte para el posterior desarrollo de estrategias financieras, luego de definirá el presupuesto para el cumplimiento de las estrategias y se realizará la toma de decisiones financieras, teniendo en cuenta la gestión de riesgos y cumplimiento de las normas.

Flujograma

Figura 44

Proceso: Gestión Financiera



Nota. Elaboración Propia

Control de Sistema

- ROI y ROE
- Punto de Equilibrio
- Flujo de caja

c. Recursos Humanos (Selección de Personal)

Tabla 36

Proceso de Recursos Humanos (Selección de Personal)

Objetivo	Alcance	Responsable
Reclutar y seleccionar personal calificado que se identifique con los valores de la empresa, que sea competitivo y que cumpla con las expectativas del puesto.	<ul style="list-style-type: none">• Crear un perfil específico por cada puesto en la empresa.• Difusión de la vacante en distintas páginas especializadas en búsqueda de trabajo y redes sociales• Revisión y filtrado de los currículos, a través de las referencias proporcionadas.• Realizar entrevistas para conocer y seleccionar a los candidatos.	Jefe de Administración

Nota. Elaboración Propia

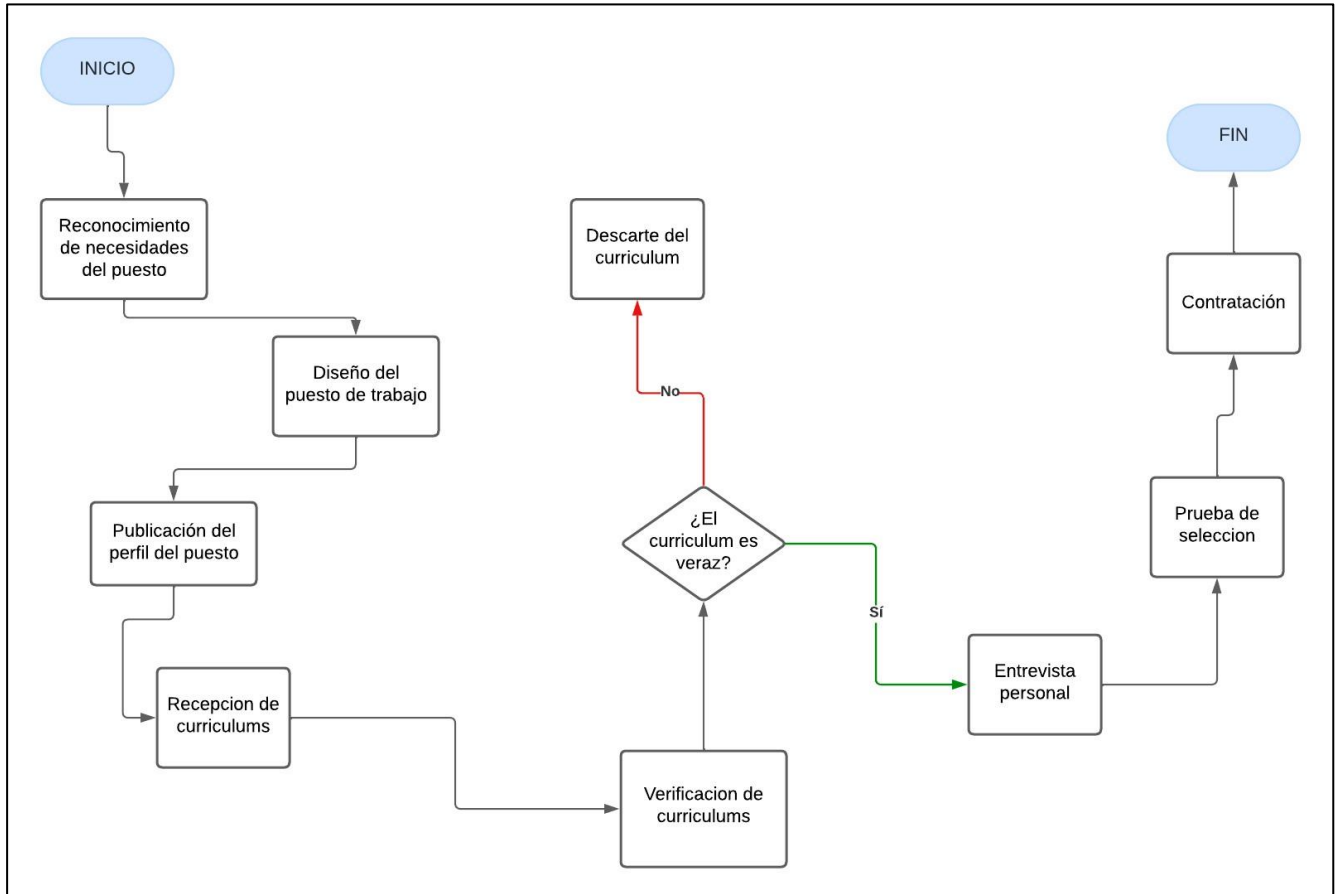
Descripción

Se empieza con el reconocimiento de las necesidades del puesto que ocupará el futuro trabajador para después diseñar el perfil por competencias que se necesita en la empresa; luego, se publica el perfil del puesto en diversas páginas reclutadoras de empleo y redes profesionales; posteriormente, se procederá a la recepción de las hojas de vida de los interesados en el puesto. A continuación, se verificarán los currículums recibidos; en caso no se compruebe su veracidad pasará a ser descartado concluyendo el proceso; de lo contrario, el candidato pasará a una entrevista personal, seguido de una prueba de selección y su posible contratación.

Flujograma

Figura 45

Proceso: Recursos Humanos (Selección de Personal)



Nota. Elaboración Propia

Control de Sistema

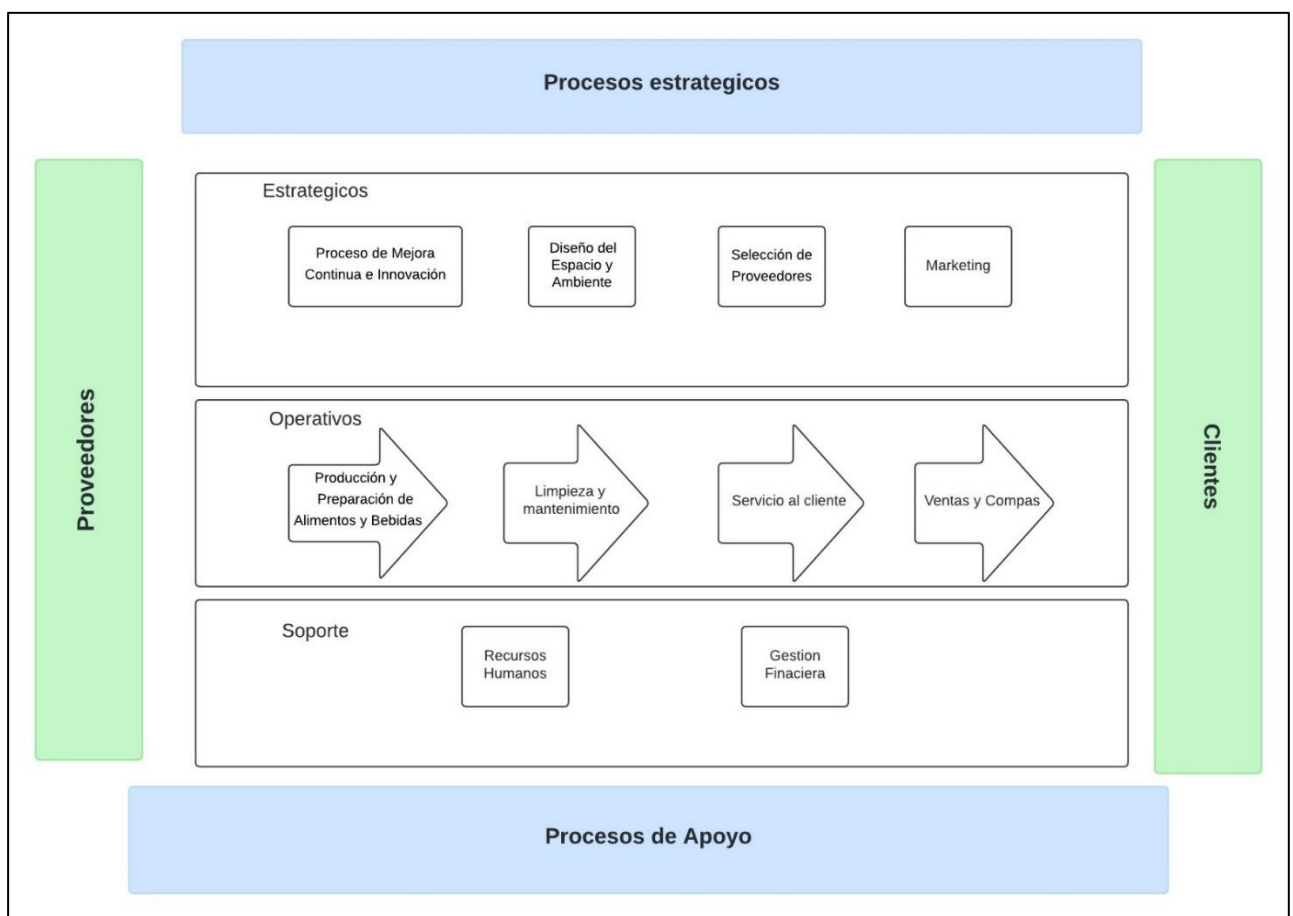
- Número de convocatorias ofertadas.
- Número de perfil de puestos por competencias.
- Número de plazas cubiertas en el corto plazo.
- Índice de rotación de personal por puesto solicitado.

6.1.3. Mapa de Procesos

En el Mapa de procesos siguiente se muestran los procesos estratégicos, operativos y de soporte que tendrá la anti cafetería, siendo los estratégicos los que controlan y definen las metas y la estrategia de la empresa, los operativos los que tienen que ver con el producto y el servicio que se dará al cliente, y los de soporte los que son de apoyo para los demás procesos operativos.

Figura 46

Mapa de Procesos



Nota. Elaboración Propia

CAPÍTULO VII: ESTUDIO ORGANIZACIONAL

7.1. Plan Organizacional

7.1.1. Organización de la Empresa

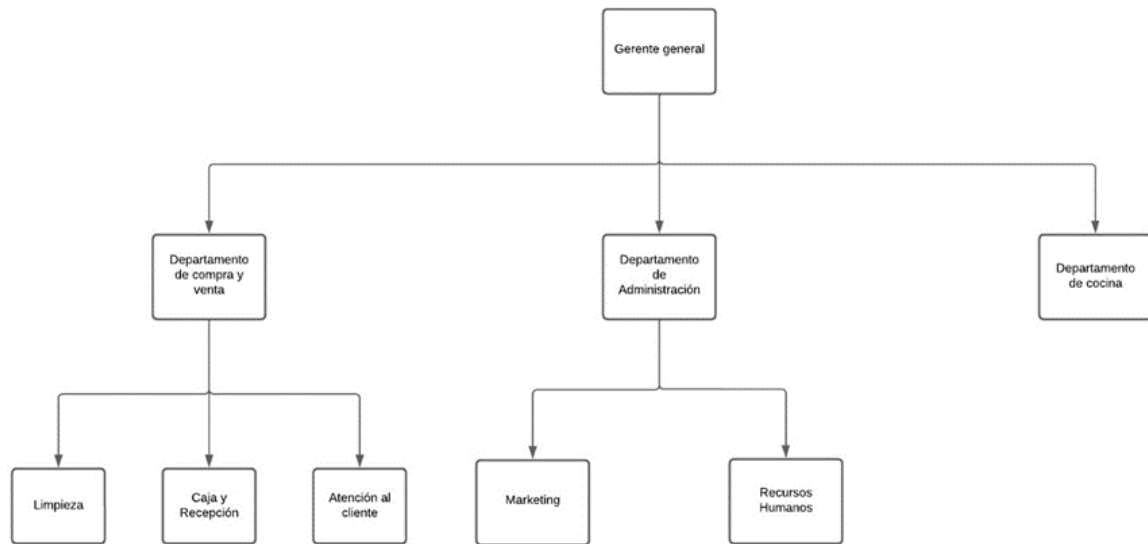
7.1.1.1. Diseño de la Estructura Organizacional

- a. Apéndice estratégico
 - Gerente general
- b. Línea media
 - Jefe de cocina
 - Jefe de administración
 - Jefe de compras y ventas
- c. Núcleo de operaciones
 - Chef
 - Asistente de cocina
 - Personal de caja y recepción Cafetería
 - Personal de caja y recepción Anti-cafetería
 - Personal de caja y recepción Cafetería
 - Personal de caja y recepción Anti-cafetería
 - Personal de atención al cliente
 - Personal de limpieza
 - Asistente de marketing
 - Asistente de recursos humanos

7.2. Organigrama

Figura 47

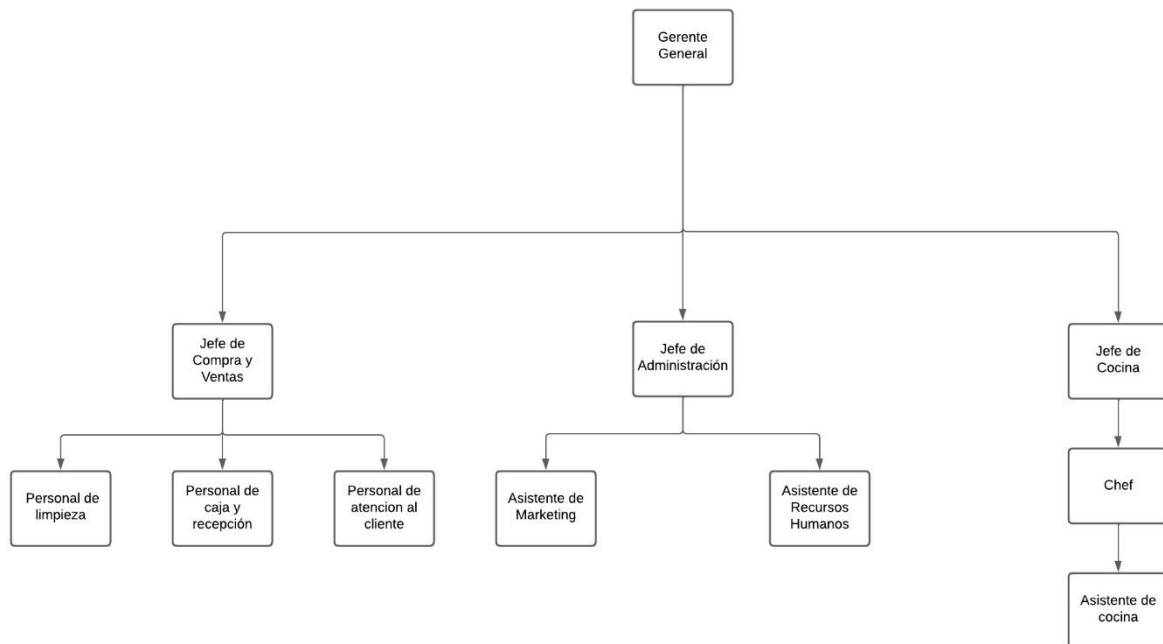
Organigrama de la Anti-Cafetería



Nota. Elaboración Propia

Figura 48

Organigrama por Puestos



Nota. Elaboración Propia

7.3. Recursos Humanos

7.3.1. Descripción de Puestos

7.3.1.1. Apéndice Estratégico

a. Gerente General

Objetivo del Puesto

Dirigir y diseñar la estrategia general del negocio lo que permita la creación y apertura de nuevos mercados, y la permanencia y crecimiento de la empresa a mediano y largo plazos.

Funciones

- Desarrollar la estrategia general de la empresa.
- Dar seguimiento y supervisar el desarrollo de las diferentes áreas de la organización.
- Abrir nuevos mercados u oportunidades de negocio.

Requisitos

- **Conocimientos**
 - Licenciado o titulado en carreras de administración o afines.
 - Maestría en planificación estratégica, MBA o afines (Deseable).
 - Manejo de Ms Office a nivel avanzado.
 - Manejo de inglés u otro idioma a nivel avanzado.
- **Experiencia**
 - Cinco años realizando funciones de administración y/o gestión de empresas dedicadas al rubro de alimentos o cafetería.
 - Dos años en la gestión de empresas que ofrezcan servicios.

- **Competencias**

Tabla 37

Cuadro de Competencias: Gerente General

Competencia	Nivel		
	Inicial	Medio	Avanzado
Integridad			X
Liderazgo y Trabajo en equipo			X
Responsabilidad			X
Innovación			X
Comunicación Eficaz			X
Negociación			X
Planificación			X

Nota. Elaboración Propia

7.3.1.2. Departamento de Ventas

a. Jefe de Compra y Venta

Objetivo del Puesto

Garantizar el cumplimiento de las cuotas de ventas de bienes y servicios ofrecidos por el negocio.

Funciones

- Administrar el personal de ventas de las áreas de servicios y bienes.
- Garantizar la calidad de los ambientes y calidad del servicio ofrecido a los clientes.
- Capacitar al personal en temas de ventas.
- Supervisar el proceso de ventas.

Requisitos

- **Conocimientos**
 - Licenciado en administración o carreras afines.
 - Posgrado, diplomado o especialización en gerencia de ventas.
 - Conocimiento de administración en empresas de servicios y cafetería (deseable).
 - Conocimiento avanzado de Ms Office.

- Inglés nivel avanzado.
- **Experiencia**
 - 4 años como jefe de ventas o afín en empresas de servicios o cafetería o afines.
- **Competencias**

Tabla 38

Cuadro de Competencias: Jefe de Compra y Venta

Competencia	Nivel		
	Inicial	Medio	Avanzado
Integridad			X
Liderazgo y Trabajo en equipo			X
Responsabilidad			X
Innovación		X	
Negociación			X
Comunicación Eficaz			X
Proactividad			X
Trabajo bajo presión			X

Nota. Elaboración Propia

b. Personal de Atención al Cliente

Objetivo del Puesto

Desarrollar y mantener una relación óptima con los clientes que adquieran los servicios del negocio.

Funciones

- Atención al cliente.
- Ventas de servicios.

Requisitos

- **Conocimientos**
 - Estudiante o graduado de carreras técnicas o universitarias.
 - Inglés nivel intermedio.
 - Estudios en técnicas de venta.
- **Experiencia**

- 1 año en venta de servicios o similares.

- **Competencias**

Tabla 39

Cuadro de Competencias: Personal de Atención al Cliente

Competencia	Nivel		
	Inicial	Medio	Avanzado
Integridad			X
Liderazgo y trabajo en equipo		X	
Responsabilidad		X	
Innovación		X	
Negociación		X	
Comunicación Eficaz			X
Empatía			X

Nota. Elaboración Propia

c. Personal de Caja y Recepción Cafetería

Objetivo del Puesto

Atender al cliente de forma óptima, garantizando la elaboración de cafés y entrega de productos.

Funciones

- Venta de productos de cafetería.
- Atención al cliente.
- Entrega de productos.
- Elaboración de café y derivados.

Requisitos

- **Conocimientos**
 - Estudiante o graduado de carreras técnicas o universitarias.
 - Inglés nivel intermedio.
 - Técnicas de venta.
 - Barista a nivel básico.
- **Experiencia**
 - 1 año en venta de productos de cafés o restaurantes.

- **Competencias**

Tabla 40

Cuadro de Competencias: Personal de Caja y Recepción Cafetería

Competencia	Nivel		
	Inicial	Medio	Avanzado
Integridad			X
Liderazgo y Trabajo en equipo		X	
Responsabilidad		X	
Innovación		X	
Comunicación Efectiva			X
Negociación		X	
Empatía			X
Trabajo bajo presión			X

Nota. Elaboración Propia

d. Personal de Limpieza

Objetivo del Puesto

Mantener el orden y limpieza de los diferentes espacios del negocio.

Funciones

- Limpieza de los diferentes espacios.

Requisitos

- **Conocimientos**
 - Secundaria completa.
 - Conocimiento en técnicas y productos de limpieza
- **Experiencia**
 - 1 año en labores afines.

- **Competencias**

Tabla 41

Cuadro de Competencias: Personal de Limpieza

Competencia	Nivel		
	Inicial	Medio	Avanzado
Integridad			X
Liderazgo	X		
Responsabilidad		X	
Innovación	X		
Organización		X	
Atención al Detalle		X	

Nota. Elaboración Propia

7.3.1.3. Departamento Administrativo

a. Jefe de Administración

Objetivo del Puesto

Dirigir el funcionamiento administrativo y de gestión del negocio.

Funciones

- Brindar soporte de las diferentes áreas de la organización.
- Supervisar el funcionamiento financiero y de recursos humanos de la organización.
- Solucionar problemas relacionados a la administración del negocio.

Requisitos

- **Conocimientos**
 - Licenciado en administración o similares
 - Conocimiento de Ms Office a nivel intermedio.
 - Conocimiento en gestión de empresas de servicios y ventas en general.
 - Inglés a nivel intermedio.
- **Experiencia**
 - 3 años en empresas del rubro servicios
 - 1 año en empresas del rubro restaurante o cafetería

- **Competencias**

Tabla 42

Cuadro de Competencias: Jefe de Administración

Competencia	Nivel		
	Inicial	Medio	Avanzado
Integridad			X
Liderazgo y Trabajo en equipo			X
Responsabilidad			X
Innovación		X	
Gestión de Personas		X	
Comunicación Eficaz		X	
Organización		X	
Capacidad de análisis			X
Trabajo bajo presión			X

Nota. Elaboración Propia

b. Asistente de Marketing

Objetivo del Puesto

Desarrollar e implementar la estrategia y plan de marketing de la empresa.

Funciones

- Diseñar la estrategia de marketing del negocio.
- Diseñar los contenidos y planificar las publicaciones en redes sociales y otros medios de comunicación.
- Elaborar estudios de mercado y análisis del cliente.

Requisitos

- **Conocimientos**
 - Licenciado en Marketing o similares.
 - Conocimiento en software de edición de fotos y videos a nivel intermedio.
 - Conocimiento en planes de marketing y marketing digital.

- **Experiencia**

- 2 años como SEO en empresas del sector servicios.

Competencias

Tabla 43

Cuadro de Competencias: Asistente de Marketing

Competencia	Nivel		
	Inicial	Medio	Avanzado
Integridad		X	
Liderazgo y Trabajo en equipo		X	
Responsabilidad			X
Creatividad e Innovación			X
Organización			X
Comunicación Eficaz			X
Trabajo bajo presión			X

Nota. Elaboración Propia

c. Asistente de Recursos Humanos

Objetivo del Puesto

Gestionar los recursos humanos del negocio, velando por el adecuado cumplimiento de las necesidades.

Funciones

- Desarrollar y ejecutar el plan de capacitaciones.
- Reclutamiento, selección y contratación del personal.
- Desarrollo y evaluación del clima y cultura organizacional.

Requisitos

- **Conocimientos**

- Licenciado de las carreras de administración, psicología, recursos humanos, o afines.
- Conocimiento en recursos humanos y dirección de personas.
- Conocimiento en legislación laboral y planillas.

- **Experiencia**
 - 3 años como asistente de recursos humanos en empresas del sector servicios o restaurantes.
- **Competencias**

Tabla 44

Cuadro de Competencias: Asistente de Recursos Humanos

Competencia	Nivel		
	Inicial	Medio	Avanzado
Integridad			X
Liderazgo y Trabajo en equipo		X	
Responsabilidad			X
Innovación		X	
Empatía			X
Organización y planificación		X	
Comunicación Eficaz		X	

Nota. Elaboración Propia

7.3.1.4. Departamento de Cocina

a. Jefe de Cocina

Objetivo del Puesto

Velar por el óptimo funcionamiento del área de cocina y elaboración de productos.

Funciones

- Supervisar el área de cocina.
- Supervisar la calidad de los productos elaborados.
- Mantener un registro del abastecimiento de productos.
- Negociar con proveedores.

Requisitos

- **Conocimientos**
 - Licenciado en carreras de gastronomía o afines.
 - Conocimiento de comida rápida.
 - Conocimiento de bioseguridad e inocuidad alimentaria.
 - Conocimiento en gestión de inventarios.

- **Experiencia**
 - 4 años en restaurantes tipo café o comida rápida.
 - 1 año en manejo de inventarios de cocina.
- **Competencias**

Tabla 45

Cuadro de Competencias: Jefe de Cocina

Competencia	Nivel		
	Inicial	Medio	Avanzado
Integridad			X
Liderazgo			X
Responsabilidad			X
Innovación			X
Atención al Detalle			X
Organización y Planificación			X

Nota. Elaboración Propia

b. Chef

Objetivo del Puesto

Elaborar los productos del área de cocina.

Funciones

- Elaborar platos variados solicitados por los clientes.

Requisitos

- **Conocimientos**
 - Licenciado en carrera de gastronomía o afines.
 - Conocimiento en bioseguridad e inocuidad alimentaria.
- **Experiencia**
 - 2 años en empresas de comida rápida o del rubro.

- **Competencias**

Tabla 46

Cuadro de Competencias: Chef

Competencia	Nivel		
	Inicial	Medio	Avanzado
Integridad			X
Liderazgo		X	
Responsabilidad			X
Innovación		X	
Atención al Detalle		X	
Trabajo bajo Presión		X	

Nota. Elaboración Propia

c. Asistente de Cocina

Objetivo del Puesto

Asistir al área de cocina en la preparación de alimentos.

Funciones

- Preparación de alimentos.

Requisitos

- **Conocimientos**
 - Estudiante o egresado de las carreras de gastronomía o afines.
 - Conocimiento en bioseguridad e inocuidad alimentaria.
- **Experiencia**
 - Ninguna.

- **Competencias**

Tabla 47

Cuadro de Competencias: Asistente de Cocina

Competencia	Nivel		
	Inicial	Medio	Avanzado
Integridad			X
Liderazgo	X		
Responsabilidad		X	
Innovación		X	
Trabajo bajo Presión		X	
Atención al Detalle		X	

Nota. Elaboración Propia

7.3.2. *Retribución de Recursos Humanos*

Tabla 48

Cuadro de Retribución Económica de los Recursos Humanos

Puesto	Salario
Apéndice Estratégico	
Gerente General	S/. 2500,00
Línea Media	
Jefe de cocina	S/. 2000,00
Jefe de administración	S/. 2000,00
Jefe de compra y ventas	S/. 2000,00
Núcleo de Operaciones	
Asistente de marketing	S/. 1400,00
Asistente de recursos humanos	S/. 1400,00
Chef	S/. 1400,00
Asistente de cocina	S/. 1025,00
Personal de caja y recepción Cafetería	S/. 1025,00
Personal de caja y recepción Coworking	S/. 1025,00
Personal de caja y recepción Cafetería	S/. 1025,00
personal de caja y recepción Coworking	S/.1025,00
Personal de atención al cliente	S/.1025,00
Personal de limpieza	S/.1025,00

Nota. Elaboración Propia

CAPÍTULO VIII: ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO

Para la presentación de la parte económica y financiera del plan de tesis se hizo la proyección de los cinco primeros de operaciones, los cuales son presentados a continuación:

8.1. Primer Año – Apertura del Negocio

8.1.1. Inversión Inicial

Tabla 49

Inversión en Infraestructura (En Soles)

#	Concepto	Cantidad	Precio	Sub Total
1	Pisos laminados	15	25,00	375,00
2	Focos decorativos	25	5,00	125,00
3	Paneles acústicos	20	27,00	540,00
4	Enchapes de muros	8	120,00	960,00
5	Aire acondicionado	2	1 600,00	3 200,00
6	Sistema contra incendios	2	600,00	1 200,00
7	Divisor de espacios	4	500,00	2 000,00
8	Pintado de todos los espacios	1	1 000,00	1 000,00
9	Luminarias led	3	250,00	750,00
10	Mampara de vidrio	1	13 650,00	13 650,00
11	Barra de Recepción	1	3 000,00	3 000,00
			Total:	26 800,00

Nota. Elaboración Propia

En cuanto de la infraestructura, la inversión asciende a S/. 25 800,00 soles, siendo los principales gastos los relativos a la compra e instalación de los sistemas de aire acondicionado por S/. 3 200,00 soles, los divisores de espacios por S/. 2000, 00 soles, el equipo contra incendios por S/. 1 200,00 soles, el pintado de todos los espacios por S/. 1 000,00 soles y el enchapado de la estructura por la suma de S/. 960,00 soles.

Tabla 50*Inversión en Mobiliario (En Soles)*

#	Concepto	Cantidad	Precio	Sub Total
1	Sillones	6	400,00	2 400,00
2	Sillas	40	80,00	3 200,00
3	Barra	2	1 300,00	2 600,00
4	Juegos de mesa	8	100,00	800,00
5	Relojes de mesa	15	100,00	1 500,00
6	Relojes de Pared	2	200,00	400,00
7	Set de cubiertos	8	100,00	800,00
8	Cajas de alimentos	3000	1,00	3 000,00
9	Set de cuchillos profesionales	3	130,00	390,00
10	Juego de ollas	2	400,00	800,00
11	Termos	4	130,00	520,00
12	Mesas redondas	6	1 500,00	9 000,00
13	Alfombras	2	200,00	400,00
14	Cojines	60	40,00	2 400,00
15	Estanterías	6	100,00	600,00
16	Mesa larga	1	800,00	800,00
17	Jarras	4	20,00	80,00
18	Lavadero	1	900,00	900,00
19	Shaker	3	27,90	83,70
20	Estanterías de cocina	4	400,00	1 600,00
21	Juegos de mesa	5	100,00	500,00
22	Juego de vajilla	8	80,00	640,00
23	Juego de Tazas y vasos	12	20,00	240,00
24	Papel manteca	1000	0,26	260,00
25	Plantas de ambientación pequeñas	7	20,00	140,00
26	Plantas de ambientación medianas	4	40,00	160,00
27	Vasos 16 oz	1000	0,30	300,00
28	Vasos 12 oz	1000	0,30	300,00
29	Vasos 8 oz	1000	0,30	300,00
30	Pantalla Ecran	1	220,00	220,00
			Total:	35 333,70

Nota. Elaboración Propia

La inversión en el mobiliario que se utilizara en total es de S/. 35 333,70 soles, siendo los principales gastos en muebles como las mesas redondas por S/. 9000,00, las sillas S/.

3200,00 soles, los sillones S/. 2400,00 soles y la barras S/. 2600,00 soles como también las cajas para el embace de los alimentos S/. 3000 soles.

Tabla 51

Inversión en Maquinaria/Equipos (En Soles)

#	Concepto	Cantidad	Precio	Sub Total
1	Máquinas registradoras	2	200,00	400,00
2	Computadoras	6	2 500,00	15 000,00
3	Cocina Industrial	1	2 500,00	2 500,00
4	Cafeteras	2	1 500,00	3 000,00
5	Refrigerador	2	1 600,00	3 200,00
6	Microondas	2	479,00	958,00
7	Proyector	1	1 500,00	1 500,00
8	Cafetera	2	2 800,00	5 600,00
Total:				32 158,00

Nota. Elaboración Propia

La mayor inversión en la tabla 51 corresponde a las computadoras con S/. 15 000,00, puesto que es uno de los artefactos de mayor precio, seguido de las cafeteras por S/. 5 600,00, los refrigeradores por S/. 3200,00 y la cocina industrial con un precio de S/. 2500,00, las cuales se utilizarán para la preparación de los productos.

Tabla 52

Inversión en Capital de Trabajo (En Soles)

#	Concepto	Cantidad	Precio	Sub Total
1	Honorarios por mes ^a .	3	21 451,20	64 353,60
2	Insumos para la elaboración de los productos de cafetería (para 1 mes)	3	10 636,35	31 909,04
3	Insumos para la elaboración de los productos de alquiler de espacios (para 1 mes)	3	15 068,69	45 206,06
4	Uniformes	15	100,00	1 500,00
Total:				142 968,70

Nota. ^a Para referencia revisar tabla 56 (Remuneraciones – Primer año)
Elaboración Propia

La inversión en capital de trabajo incluye los honorarios necesarios para trabajar los primeros meses (se realiza en función de las necesidades reales de personal para el primer año - Tabla 56), insumos de cafetería y de coworking por mes, para un total de tres meses, lo cual incluyendo a los uniformes del personal dan un total de S/.161 716,35 soles.

Tabla 53*Inversión en Otros (En Soles)*

#	Concepto	Cantidad	Precio	Sub Total
1	Escoba y recogedor	2	200,00	400,00
2	Trapeador	2	65,00	130,00
3	Insumos de limpieza varios	1	500,00	500,00
4	Equipos de protección (Guantes, etcétera)	1	100,00	100,00
5	Otros (Trapos, etcétera)	1	100,00	100,00
6	Banner pequeño	1	200	200
7	Banner Grande	1	1700	1700
8	Volantes	1	350	350
9	Otros imprevistos	1	2 000,00	2 000,00
Total:				5 480,00

Nota. Elaboración Propia

Finalmente, se consideran otros insumos en la categoría “otros”, los cuales incluyen artículos de limpieza por un valor de S/. 500,00 soles entre otros; además se considera un monto de S/. 2000,00 soles para situaciones que puedan ocurrir y que no hayan sido contempladas al momento de la planificación.

Tabla 54*Cuadro Resumen de Inversión (En Soles)*

Concepto	Sub Total
Estructura	26 800,00
Mobiliario	35 333,70
Maquinaria/Equipos	32 158,00
Capital de Trabajo	142 968,70
Otros	5 480,00
Total:	242 740,40

Nota. Elaboración Propia

La inversión necesaria para llevar a cabo la Anti - cafetería sería de S/. 261 488,05 soles, de donde la inversión principal es la del capital de trabajo siendo de S/. 165 716,35, seguido del mobiliario siendo S/. 35 333,70 soles.

8.1.2. Cuadros Financieros

8.1.2.1. Gastos Fijos – Primer Año

Tabla 55

Gastos Fijos Anuales (Primer Año – en Soles)

#	Concepto	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Total
1	Alquiler	5 920,00	5 920,00	5 920,00	5 920,00	5 920,00	5 920,00	5 920,00	5 920,00	5 920,00	5 920,00	5 920,00	5 920,00	71 040,00
2	Agua	60,00	60,00	62,00	72,00	70,00	68,00	76,00	78,00	66,00	62,00	56,00	60,00	790,00
3	Luz	500,00	480,00	600,00	640,00	600,00	540,00	672,00	660,00	640,00	640,00	538,00	480,00	6 990,00
4	Internet	159,00	159,00	159,00	159,00	159,00	159,00	159,00	159,00	159,00	159,00	159,00	159,00	1 908,00
5	Celular	29,90	29,90	29,90	29,90	29,90	29,90	29,90	29,90	29,90	29,90	29,90	29,90	358,80
6	Contador	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	600,00	400,00	400,00	400,00	400,00	600,00	5 200,00
7	Abogado	200,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	1 300,00
8	Seguridad	4 000,00	4 000,00	4 000,00	4 000,00	4 000,00	4 000,00	4 000,00	4 000,00	4 000,00	4 000,00	4 000,00	4 000,00	48 000,00
Total:		11 268,90	11 148,90	11 270,90	11 320,90	11 278,90	11 216,90	11 556,90	11 346,90	11 314,90	11 310,90	11 202,90	11 348,90	135 586,80

Nota. Elaboración Propia

En la tabla 55 se pueden ver los gastos fijos anuales los cuales tienen un total de S/. 135 586,80 al año; se toma en cuenta el alquiler del local, el pago del contador y abogado que serán tercerizados, como también los servicios de agua, luz, internet.

8.1.2.2. Remuneraciones – Primer Año

Tabla 56

Remuneraciones (Primer Año – en Soles)

#	Puesto	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Total
1	Gerente General	2 500,00	2 500,00	2 500,00	2 500,00	2 500,00	2 500,00	2 500,00	2 500,00	2 500,00	2 500,00	2 500,00	2 500,00	30 000,00
2	Jefe de Administración	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00	24 000,00
3	Jefe de Cocina	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00	24 000,00
4	Jefe de Compras y Ventas	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00	24 000,00
5	Asistente de Marketing	1 400,00	1 400,00	1 400,00	1 400,00	1 400,00	1 400,00	1 400,00	1 400,00	1 400,00	1 400,00	1 400,00	1 400,00	16 800,00
6	Asistente de RRHH	1 400,00	1 400,00	1 400,00	1 400,00	1 400,00	1 400,00	1 400,00	1 400,00	1 400,00	1 400,00	1 400,00	1 400,00	16 800,00
7	Chef	1 400,00	1 400,00	1 400,00	1 400,00	1 400,00	1 400,00	1 400,00	1 400,00	1 400,00	1 400,00	1 400,00	1 400,00	16 800,00
8	Asistente de cocina	1 025,00	1 025,00	1 025,00	1 025,00	1 025,00	1 025,00	1 025,00	1 025,00	1 025,00	1 025,00	1 025,00	1 025,00	12 300,00
9	Caja y Recepción	1 025,00	1 025,00	1 025,00	1 025,00	1 025,00	1 025,00	1 025,00	1 025,00	1 025,00	1 025,00	1 025,00	1 025,00	12 300,00
10	Atención al Cliente	1 025,00	1 025,00	1 025,00	1 025,00	1 025,00	1 025,00	1 025,00	1 025,00	1 025,00	1 025,00	1 025,00	1 025,00	12 300,00
11	Limpieza	1 025,00	1 025,00	1 025,00	1 025,00	1 025,00	1 025,00	1 025,00	1 025,00	1 025,00	1 025,00	1 025,00	1 025,00	12 300,00
12	Chef (TP ^a)	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	9 600,00
13	Asistente de Cocina (TP)	520,00	520,00	520,00	520,00	520,00	520,00	520,00	520,00	520,00	520,00	520,00	520,00	6 240,00
14	Caja y Recepción (TP)	520,00	520,00	520,00	520,00	520,00	520,00	520,00	520,00	520,00	520,00	520,00	520,00	6 240,00
15	Atención al Cliente (TP)	520,00	520,00	520,00	520,00	520,00	520,00	520,00	520,00	520,00	520,00	520,00	520,00	6 240,00
16	Limpieza (TP)	520,00	520,00	520,00	520,00	520,00	520,00	520,00	520,00	520,00	520,00	520,00	520,00	6 240,00
Subtotal:		19 680,00	19 680,00	19 680,00	19 680,00	19 680,00	19 680,00	19 680,00	19 680,00	19 680,00	19 680,00	19 680,00	19 680,00	236 160,00
Essalud:		1 771,20	1 771,20	1 771,20	1 771,20	1 771,20	1 771,20	1 771,20	1 771,20	1 771,20	1 771,20	1 771,20	1 771,20	21 254,40
CTS:		0,00	0,00	0,00	0,00	9 840,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	9 840,00	0,00	19 680,00
Total:		21 451,20	21 451,20	21 451,20	21 451,20	31 291,20	21 451,20	41 131,20	21 451,20	21 451,20	21 451,20	31 291,20	41 131,20	316 454,40

Nota. ^a TP = Tiempo Parcial. Elaboración Propia

Sobre las remuneraciones proyectadas para el inicio primer año de trabajo, se observa que el monto mensual de remuneraciones asciende a S/. 21 451,20, incrementándose a S/. 31 291,20 los meses de Mayo y Noviembre por los depósitos al CTS, y a S/. 51 131,20 en Julio y Diciembre por el aguinaldo.

8.1.2.3. Gastos Variables por Tipo de Producto o Servicio

Tabla 57

Gastos Variables por Producto – Cafetería (En Soles)

#	Producto	Costo
1	Frappés	6,95
2	Café	3,95
3	Capuchino	4,12
4	Sándwiches	6,22
5	Torta	6,00
6	Infusiones	0,76
7	Bandeja de Mini-sándwiches	44,38
8	Gaseosas	2,03
9	Pasteles	2,00
10	Galletas	2,00

Nota. Elaboración Propia

Sobre los gastos variables para cada producto elaborado por el área de cafetería se elaboró el análisis de costo por producto a precios de mercado (Anexo 05); se observa que el de mayor costo corresponde a la bandeja de mini-sándwiches con un total de S/. 44,38 soles necesarios para su producción, le siguen los frappés con S/. 6,95 soles cada uno, siendo el de menor costo de producción el relativo a las infusiones con S/. 0,76 soles.

Tabla 58

Gastos Variables por Servicio – Coworking (En Soles)

#	Servicio	Gastos
1	Alquiler espacio de área de estudio (Individual)	6,95
2	Alquiler espacio de área estudios grupal	25,79
3	Alquiler espacio de área de terraza	25,79
4	Alquiler espacio de área de reuniones y proyector	72,07

Nota. Elaboración Propia

Para los servicios del área de coworking, el alquiler del espacio de estudio individual representa un gasto de S/. 6,95 soles ya que este incluye un café y una galleta o pastel y material de escritorio; en el caso de los alquileres grupales, el costo asciende a S/. 25,79 soles

porque incluyen 4 cafés y 4 galletas o pasteles más material de escritorio; finalmente, el costo del alquiler del área de reuniones y proyector asciende a S/. 72,07 soles porque incluye una bandeja de mini-sandwiches, seis cafés y el equivalente a S/. 4,00 de material de escritorio.

8.1.3. Ventas Proyectadas – Primer Año

Tabla 59

Precio de Venta por Producto – Cafetería (En Soles)

#	Producto	Precio
1	Frapés	14,00
2	Café	10,00
3	Capuchino	12,00
4	Sándwiches	13,00
5	Torta	12,00
6	Infusiones	4,00
7	Bandeja de Mini-sándwiches	70,00
8	Gaseosas	5,00
9	Pasteles	4,00
10	Galletas	4,00

Nota. Elaboración Propia

Sobre el precio de venta de los productos de cafetería, los más costosos representan a la bandeja de mini-sándwiches con S/. 70,00 soles, los frapés (S/. 14,00), sándwiches (S/.13,00) y capuchinos y tortas con S/. 12,00 soles cada uno.

Tabla 60

Precio de Venta por Servicio – Coworking (En Soles)^a

#	Servicio	Precio
1	Alquiler: Individual	15,00
2	Alquiler: grupal	50,00
3	Alquiler: terraza	50,00
4	Alquiler: reuniones y proyector	250,00

Nota. ^a Por hora de alquiler

Nota. Elaboración Propia

Para los servicios del coworking, el de mayor precio consiste en la sala de reuniones con proyector a S/. 250,00 soles, seguido del alquiler en la terraza con S/. 50,00 soles, el alquiler en sala con S/. 50,00 soles y los espacios individuales con S/. 15,00 soles por hora de alquiler.

8.1.3.1. Cálculo de la Demanda Potencial para los Productos y Servicios

Para el cálculo de la demanda, se utilizará el Método de Ratios Sucesivos, el cual consiste en estimar la demanda por medio de la utilización de cifras o porcentajes hallados en la investigación previa de mercado.

Tabla 61

Cálculo de la Demanda de Cafetería (Cantidad de Visitas por Día)

Frecuencia	1 ^{er} Filtro ^a (Tabla 6)	Demanda/día
Todos los días	10,7%	7591
Por lo menos una vez a la semana	36,8%	3481
Por lo menos una vez al mes	33,3%	788
Por lo menos una vez cada tres meses	8,8%	69
Por lo menos una vez cada 6 meses	2,8%	11
Una vez al año	3,5%	7
No voy a esos locales	4,1%	0
Total, Demanda por Día:		11947
2 ^{do} Filtro ^b (Tabla 9):		5890

Nota. Se calculó la demanda diaria considerando una población de 70 947 estudiantes de educación superior del departamento de Arequipa (Sunedu, 2022, citado en Arequipa Misti Press, 2023)

^a Frecuencia con que asiste a cafeterías

^b Motivos por los que asiste a cafeterías: (30,4%) Tomar café, (17,1%) distraerse y (1,8%) otros.

Elaboración Propia

La población base para el cálculo consiste en el total de estudiantes de educación superior que se encuentran estudiando en la ciudad de Arequipa, que para efectos del estudio consiste en 70 947 alumnos; cifra a la que se le aplicó el primer filtro que consiste en el número de veces que los estudiantes asisten a una cafetería.

Para este cálculo se trató de estimar la demanda al día de cafetería, por lo que para las cifras correspondientes se multiplicaron o dividieron por las frecuencias para estimar un aproximado diario. Por ejemplo, el 36,8% de los encuestados indicaron consumir café por lo

menos una vez a la semana, entonces esa cifra se multiplicó por el total de la población (70 947 estudiantes), y como indican consumir una vez por semana, esta cifra se multiplicó por 4 para dar el total mensual. Finalmente, se dividió entre 30 (considerando los días del mes), dando un estimado diario.

Tabla 62

Cálculo de la Demanda de Cafetería por Tipo de Producto

Productos	Demanda potencial por precio		Disponibilidad: dirección		5 ^{to} Filtro ^c Objetivo por apertura (8% de la demanda)	
	3 ^{er} Filtro ^a Tabla 13 (bebidas), Tabla 15 (café) y Tabla 12 (comidas)	Cantidad por Día	Cantidad por Mes	4 ^{to} Filtro ^b Tabla 20 (totalmente dispuesto)		Total
Frapés	30,6%	269	8068	20,1%	1622	130
Café	30,6%	269	8068	20,1%	1622	130
Capuchino	30,6%	269	8068	20,1%	1622	130
Sándwiches	69,5%	611	18324	20,1%	3683	295
Torta	69,5%	611	18324	20,1%	3683	295
Infusiones	100,0%	879	26365	20,1%	5299	424
Bandeja de Mini-Sándwiches	69,5%	611	18324	20,1%	3683	295 ^d
Gaseosas	84,3%	741	22226	20,1%	4467	357
Pasteles	92,8%	816	24467	20,1%	4918	393
Galletas	92,8%	816	24467	20,1%	4918	393
Subtotal:	670,2%	5890 ^e				

Nota. ^a Promedio que gasta (por persona) en bebidas, cafés y comidas en reuniones de estudio o trabajo. Para el cálculo se utilizaron los porcentajes que corresponden al gasto que realiza cada persona en relación con el precio propuesto para la venta de cada producto (ej. El precio de venta del frapé es S/. 15 soles, por lo que se consideró el porcentaje de personas que pagarían entre el rango de 10 a 20 soles, a más por un café = 30,6% [Tabla 15])

^b Se consideró a las personas que están “totalmente dispuestas” a trasladarse a un local ubicado en el centro de la ciudad.

^c Se consideró una meta de apertura equivalente al 8% de la demanda total de cafetería, esto considerando la competencia existente en el rubro.

^d Esta cifra corresponde a la cantidad de personal en total que demandan este tipo de producto; ya que la bandeja de Mini Sandwiches está diseñada para compartir entre 6 personas es necesario dividir esta cifra entre 6 para obtener la venta real de bandejas.

^e La suma total de porcentajes se igualó al estimado de la demanda de productos de cafetería (Tabla 61) para determinar un aproximado de la demanda diaria por producto.

Elaboración Propia

Una vez estimada la demanda diaria, se calculó la demanda por producto, aplicando a cada porcentaje el filtro respectivo, siendo el primero el monto dispuesto a pagar por cada cliente en función del precio propuesto para cada producto; para ello se sumaron los porcentajes en un acumulado que se igualó a la demanda diaria obtenida anteriormente, multiplicándose este por 30 para la demanda mensual, y así por cada filtro; finalmente, se apuntó a cubrir el 5% del mercado potencial, esto debido a la gran cantidad de competencia y productos sustitutos en el mercado.

Tabla 63

Cálculo de la Demanda de Coworking (Cantidad de Visitas por Día)

Frecuencia	1 ^{er} Filtro ^a Tabla 7	Demanda/día
Todos los días	8,2%	5818
Por lo menos una vez a la semana	28,3%	2677
Por lo menos una vez al mes	24,8%	586
Por lo menos una vez cada tres meses	9,1%	72
Por lo menos una vez cada 6 meses	5,0%	20
Una vez al año	4,1%	8
Nunca he ido	20,4%	0
Total Demanda por Día:		9 181

Nota.

^a Determinado por la frecuencia en que asiste a centros de Coworking
Elaboración Propia

En el cálculo de la demanda de servicios de Coworking, se procedió utilizando la cifra anterior respecto del total de estudiantes universitarios en la ciudad de Arequipa, multiplicando esta cifra con cada porcentaje obtenido de la frecuencia que el estudiante asiste a alguna institución similar.

Se calculó la demanda por día considerando la misma técnica expuesta en la tabla

61, la cual nos da un total de 9 181 servicios de coworking requeridos por el mercado cada día.

Tabla 64*Cálculo de la Demanda de Coworking por Tipo de Servicio*

Tamaño del Grupo	Demanda por precio		Disponibilidad: dirección		Demanda por concepto		Objetivo por apertura (8% de la demanda) ^d	
	2 ^{do} Filtro ^a Tabla 19	Cantidad por Día	Cantidad por Mes	3 ^{er} Filtro ^b Tabla 20 (totalmente dispuesto)	Total	4 ^{to} Filtro ^c Tabla 17 (Totalmente interesado)		Total
1 persona (servicio: Individual)	67,6%	4328	129836	20,1%	26097	37,1%	9682	775
2 y 4 personas (Servicio grupal: Sala y terraza)	67,6%	4328	129836	20,1%	26097	37,1%	9682	775
4 y 6 personas (Servicio: Sala de reuniones)	8,2%	525	15749	20,1%	3166	37,1%	1174	94
Subtotal:	143,4%	9181						

Nota. ^a Promedio que estaría dispuesto a pagar por hora de alquiler (por persona). Para el cálculo se utilizaron los porcentajes que corresponden al gasto que realiza cada persona en relación con el precio propuesto para la venta de cada producto (ej. El precio de venta de una hora de coworking individual es S/. 15 soles, por lo que se consideró el porcentaje de personas que pagarían desde 10 soles a más = 67,6% [Tabla 19])

^b Corresponde al porcentaje de personas que estarían dispuestas a trasladarse al local.

^c Corresponde al porcentaje de personas que estarían totalmente interesadas en asistir a un local que brinde los servicios mencionados por el negocio.

^d Se considera un objetivo del 8% del mercado potencial debido a que, en el momento del planteamiento del plan de negocios, no existía competencia directa para este tipo de servicios pero el servicio es relativamente nuevo para el mercado.

Elaboración Propia

Seguidamente, se calculó la demanda relativa en función del tamaño de grupo y el precio que está dispuesto a pagar para el alquiler de un espacio de trabajo colaborativo, agregando la disponibilidad de trasladarse a un local ubicado en el centro de la ciudad, el interés por asistir a estos locales.

8.1.3.2. Proyección de Ventas – Primer Año

Tabla 65

Proyección de Venta Semanal Cafetería (Primer Mes)

#	Producto	Lun	Mar	Mie	Jue	Vie	Sáb	Dom	Semana	Mes
1	Frapés	3	4	5	5	5	6	6	34	136
2	Café	3	4	5	5	5	6	6	34	136
3	Capuchino	3	4	5	5	5	6	6	34	136
4	Sándwiches	6	8	11	11	11	15	15	77	308
5	Torta	6	8	11	11	11	15	15	77	308
6	Infusiones	9	12	15	15	15	21	21	108	432
7	Bandeja de Mini-Sándwiches	1	1	2	2	2	2	2	12	48 ^a
8	Gaseosas	8	10	13	13	13	18	18	93	372
9	Pasteles	8	11	14	14	14	20	20	101	404
10	Galletas	8	11	14	14	14	20	20	101	404

a Se consideró la división de la demanda estimada entre el número de personas que comparten el producto (6 personas) para determinar la demanda real.

Nota. Elaboración Propia

La proyección de las ventas semanal por producto en la cafetería se incrementa empezando por el día jueves, alcanzando su máximo consumo el día sábado y domingo que se considera habrá más afluencia de personas por ser fin de semana.

En la siguiente tabla se puede ver la capacidad instalada que tiene cada espacio de alquiler por día, semana y mes, esta se calculó en función de los espacios disponibles por la cantidad de horas que el local se encuentra abierto al público, dando las siguientes cifras:

Tabla 66

Capacidad Instalada (Coworking) cantidad de personas

#	Nombre del Servicio	Día	Semana	Mes
1	Alquiler: Individual	108	756	3240
2	Alquiler: grupal	36	252	1080
3	Alquiler: terraza	36	252	1080
4	Alquiler: reuniones y proyector	12	84	360

Nota. Elaboración Propia

La proyección de la venta semanal coworking en los meses de enero y febrero, meses no laborables por las universidades tiene un incremento los viernes y sábado, y un decrecimiento el día domingo.

Tabla 67

Proyección de Venta Semanal Coworking (Enero – Febrero) cantidad de personas

#	Producto	Lun	Mar	Mie	Jue	Vie	Sáb	Dom	Semana	Mes
1	Alquiler: Individual	11	11	11	11	18	27	8	97	388
2	Alquiler: grupal	5	5	5	5	9	13	4	46	184
3	Alquiler: terraza	5	5	5	5	9	13	4	46	184
4	Alquiler: reuniones y proyector	1	1	1	1	2	3	1	10	40

Nota. Elaboración Propia

La proyección de venta semanal para el coworking hasta el mes de marzo, mes donde inician las actividades académicas universitarias, es el 50% de la demanda calculada, la cual se incrementa de marzo en adelante.

Tabla 68

Proyección de Venta Semanal Coworking (Marzo – Resto del Año)

#	Producto	Lun	Mar	Mie	Jue	Vie	Sáb	Dom	Semana	Mes
1	Alquiler: Individual	22	22	22	22	36	54	16	194	776
2	Alquiler: grupal	22	22	22	22	36	54	16	194	776
3	Alquiler: terraza	22	22	22	22	36	54	16	194	776
4	Alquiler: reuniones y proyector	3	3	3	3	4	6	2	24	96

Nota. Elaboración Propia

Como se observa, el incremento proyectado es del 100% para los meses desde marzo hasta diciembre, que sería el equivalente al total de la demanda calculada.

Tabla 69*Proyección del Número de Ventas Anuales para la Cafetería (Primer Año)*

#	Puesto	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Total
1	Frapés	136	137	138	139	140	141	184	142	143	144	145	189	1778
2	Café	136	137	138	139	140	141	184	142	143	144	145	189	1778
3	Capuchino	136	137	138	139	140	141	184	142	143	144	145	189	1778
4	Sándwiches	308	309	310	311	312	313	408	314	315	316	317	413	3946
5	Torta	308	309	310	311	312	313	408	314	315	316	317	413	3946
6	Infusiones	432	433	434	435	437	439	572	441	443	445	447	583	5541
7	Mini-Sándwiches	48	49	50	51	52	53	70	54	55	56	57	75	670
8	Gaseosas	372	373	374	375	376	377	491	378	379	380	381	497	4753
9	Pasteles	404	405	406	407	408	409	533	410	411	412	413	538	5156
10	Galletas	404	405	406	407	408	409	533	410	411	412	413	538	5156

Nota. Se considera un crecimiento anual de 2,8%, el cual es el proyectado para el crecimiento económico de la región para el 2024

(<https://www.ulima.edu.pe/pregrado/economia/noticias/estiman-que-la-region-sur-crecera-28-en-2024>)

Los meses de Julio y diciembre se considera un incremento de las ventas del 30% por el incremento de la capacidad adquisitiva de la población en dichos meses.

Elaboración Propia

En la tabla se puede ver la proyección del número de ventas anuales de los productos que se venderán en la cafetería el primer año, siendo en snacks los pasteles y galletas con 5156 ventas por año los que tienen mayor éxito y en bebidas las infusiones con 5541 ventas por año.

Tabla 70*Proyección del Número de Ventas Anuales para el Coworking (Primer Año)*

#	Puesto	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Total
1	Alquiler: Individual	388	389	776	778	780	782	862	784	786	788	790	792	8695
2	Alquiler: grupal	184	185	776	778	780	782	862	784	786	788	790	792	8287
3	Alquiler: terraza	184	185	776	778	780	782	862	784	786	788	790	792	8287
4	Alquiler: reuniones y proyector	40	41	96	96	96	96	106	97	98	99	100	101	1066

Nota. Se considera un crecimiento anual de 2,8%, el cual es el proyectado para el crecimiento económico de la región para el 2024

(<https://www.ulima.edu.pe/pregrado/economia/noticias/estiman-que-la-region-sur-crecera-28-en-2024>)

Los meses de Enero y Febrero se considera una reducción de las ventas del 50% debido al periodo vacacional de las instituciones de educación superior. El mes de Julio se proyecta un incremento de las ventas del 10% por el incremento de la capacidad adquisitiva de la población en ese mes.

Elaboración Propia

En el caso de las ventas del coworking, se observa que las mayores variaciones corresponden a los meses de Marzo (fecha de inicio de clases en las universidades) y el mes de Julio, fecha que es acorde al incremento de los salarios por Aguinaldo de fiestas patrias.

8.1.3.3. Proyección de Ingresos – Primer Año

Tabla 71

Proyección de Ingresos por la Cafetería (Primer Año – en Soles)

#	Puesto	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Total
1	Frapés	1 904,00	1 918,00	1 932,00	1 946,00	1 960,00	1 974,00	2 576,00	1 988,00	2 002,00	2 016,00	2 030,00	2 646,00	24 892,00
2	Café	1 360,00	1 370,00	1 380,00	1 390,00	1 400,00	1 410,00	1 840,00	1 420,00	1 430,00	1 440,00	1 450,00	1 890,00	17 780,00
3	Capuchino	1 632,00	1 644,00	1 656,00	1 668,00	1 680,00	1 692,00	2 208,00	1 704,00	1 716,00	1 728,00	1 740,00	2 268,00	21 336,00
4	Sándwiches	4 004,00	4 017,00	4 030,00	4 043,00	4 056,00	4 069,00	5 304,00	4 082,00	4 095,00	4 108,00	4 121,00	5 369,00	51 298,00
5	Torta	3 696,00	3 708,00	3 720,00	3 732,00	3 744,00	3 756,00	4 896,00	3 768,00	3 780,00	3 792,00	3 804,00	4 956,00	47 352,00
6	Infusiones	1 728,00	1 732,00	1 736,00	1 740,00	1 748,00	1 756,00	2 288,00	1 764,00	1 772,00	1 780,00	1 788,00	2 332,00	22 164,00
7	Mini-Sándwiches	3 360,00	3 430,00	3 500,00	3 570,00	3 640,00	3 710,00	4 900,00	3 780,00	3 850,00	3 920,00	3 990,00	5 250,00	46 900,00
8	Gaseosas	1 860,00	1 865,00	1 870,00	1 875,00	1 880,00	1 885,00	2 455,00	1 890,00	1 895,00	1 900,00	1 905,00	2 485,00	23 765,00
9	Pasteles	1 616,00	1 620,00	1 624,00	1 628,00	1 632,00	1 636,00	2 132,00	1 640,00	1 644,00	1 648,00	1 652,00	2 152,00	20 624,00
10	Galletas	1 616,00	1 620,00	1 624,00	1 628,00	1 632,00	1 636,00	2 132,00	1 640,00	1 644,00	1 648,00	1 652,00	2 152,00	20 624,00
Total:		22 776,00	22 924,00	23 072,00	23 220,00	23 372,00	23 524,00	30 731,00	23 676,00	23 828,00	23 980,00	24 132,00	31 500,00	296 735,00

Nota. Se toma en cuenta los productos que se venderán con normalidad en la cafetería, no los especiales por eventos o estaciones, puesto que serán realizados por medio del diseño de menú.

Elaboración Propia

Para el servicio de cafetería, los mayores ingresos corresponden de la venta de sándwiches con un promedio aproximado de S/. 4 004,00 soles, la bandeja de mini sándwiches con S/. 3 360,00 y tortas con S/. 3 696,00 soles al mes.

Al final del año, se proyecta que los ingresos correspondientes al área de cafetería asciendan al monto de S/. 296 735,00 soles.

Tabla 72*Proyección de Ingresos por Coworking (Primer Año – en Soles)*

#	Puesto	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Total
1	Alquiler: Individual	5 820,00	5 835,00	11 640,00	11 670,00	11 700,00	11 730,00	12 930,00	11 760,00	11 790,00	1 820,00	11 850,00	11 880,00	130 425,00
2	Alquiler: grupal	9 200,00	9 250,00	38 800,00	38 900,00	39 000,00	39 100,00	43 100,00	39 200,00	39 300,00	39 400,00	39 500,00	39 600,00	414 350,00
3	Alquiler: terraza	9 200,00	9 250,00	38 800,00	38 900,00	39 000,00	39 100,00	43 100,00	39 200,00	39 300,00	39 400,00	39 500,00	39 600,00	414 350,00
4	Alquiler: reuniones y proyector	10 000,00	10 250,00	24 000,00	24 000,00	24 000,00	24 000,00	26 500,00	24 250,00	24 500,00	24 750,00	25 000,00	25 250,00	266 500,00
Total:		28 400,00	28 750,00	101 600,00	101 800,00	102 000,00	102 200,00	112 700,00	102 650,00	103 100,00	103 550,00	104 000,00	104 450,00	1 095 200,00

Nota. Elaboración Propia

En el primer año, para el área de coworking, se tuvo una proyección de ingresos total de S/. 1 095 200, 00 soles teniendo una mayor ganancia con el alquiler de espacios grupal y terraza con S/. 414 350,00 cada uno.

8.1.3.4. Proyección de Gastos Variables – Primer Año

Tabla 73

Proyección de Gastos Variables por la Cafetería (Primer Año – en Soles)

#	Puesto	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Total
1	Frapés	945,65	952,61	959,56	966,51	973,47	980,42	1 279,41	987,37	994,33	1 001,28	1 008,23	1 314,18	12 363,03
2	Café	536,83	540,78	544,73	548,67	552,62	556,57	726,30	560,52	564,46	568,41	572,36	746,04	7 018,30
3	Capuchino	560,41	564,53	568,65	572,77	576,89	581,01	758,20	585,13	589,25	593,37	597,49	778,80	7 326,49
4	Sándwiches	1 914,55	1 920,77	1 926,99	1 933,20	1 939,42	1 945,63	2 536,16	1 951,85	1 958,07	1 964,28	1 970,50	2 567,24	24 528,67
5	Torta	1 848,00	1 854,00	1 860,00	1 866,00	1 872,00	1 878,00	2 448,00	1 884,00	1 890,00	1 896,00	1 902,00	2 478,00	23 676,00
6	Infusiones	329,31	330,08	330,84	331,60	333,13	334,65	436,04	336,17	337,70	339,22	340,75	444,42	4 223,90
7	Mini-Sándwiches	2 130,43	2 174,81	2 219,19	2 263,58	2 307,96	2 352,35	3 106,87	2 396,73	2 441,11	2 485,50	2 529,88	3 328,79	29 737,21
8	Gaseosas	755,16	757,19	759,22	761,25	763,28	765,31	996,73	767,34	769,37	771,40	773,43	1 008,91	9 648,59
9	Pasteles	808,00	810,00	812,00	814,00	816,00	818,00	1 066,00	820,00	822,00	824,00	826,00	1 076,00	10 312,00
10	Galletas	808,00	810,00	812,00	814,00	816,00	818,00	1 066,00	820,00	822,00	824,00	826,00	1 076,00	10 312,00
Total:		10 636,35	10 714,76	10 793,17	10 871,59	10 950,76	11 029,94	14 419,71	11 109,12	11 188,29	11 267,47	11 346,64	14 818,39	139 146,19

Nota. Elaboración Propia

Sobre los gastos proyectados para el área de cafetería, el mayor monto corresponde a la venta de mini-sándwiches con un promedio aproximado de S/. 2 130,43 soles al mes, seguido de los gastos relacionados a los sándwiches y torta con S/. 1914,55 y S/. 1848,00 respectivamente.

En todo el año se proyectan que los gastos variables en esta área asciendan a la suma de S/. 139 146,19 soles.

Tabla 74*Proyección de Gastos Variables por Coworking (Primer Año – en Soles)*

#	Puesto	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Total
1	Alquiler: Individual	2 695,55	2 702,50	5 391,10	5 405,00	5 418,89	5 432,79	5 988,57	5 446,68	5 460,58	5 474,47	5 488,37	5 502,26	60 406,77
2	Alquiler: grupal	4 745,21	4 771,00	20 012,42	20 064,00	20 115,58	20 167,15	22 230,29	20 218,73	20 270,31	20 321,89	20 373,47	20 425,05	213 715,10
3	Alquiler: terraza	4 745,21	4 771,00	20 012,42	20 064,00	20 115,58	20 167,15	22 230,29	20 218,73	20 270,31	20 321,89	20 373,47	20 425,05	213 715,10
4	Alquiler: reuniones y proyector	2 882,71	2 954,78	6 918,50	6 918,50	6 918,50	6 918,50	7 639,18	6 990,57	7 062,63	7 134,70	7 206,77	7 278,84	76 824,17
Total:		15 068,69	15 199,28	52 334,44	52 451,49	52 568,54	52 685,60	58 088,33	52 874,72	53 063,83	53 252,95	53 442,07	53 631,19	564 661,14

Nota. Elaboración Propia

Sobre el área de coworking, los mayores gastos son representados por el alquiler de la sala grupal. A nivel mensual en enero y febrero se proyectan un aproximado de S/. 4 745,21 soles en gastos, incrementándose al doble desde el mes de marzo con S/. 20 012,42 soles. A fin de año los gastos de esta área ascienden a S/. 564 661,14 soles.

8.1.4. Flujo de Caja – Primer Año

Tabla 75

Flujo de Caja (Primer Año – en Soles)

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
Ventas Cafetería:	22 776,00	22 924,00	23 072,00	23 220,00	23 372,00	23 524,00	30 731,00	23 676,00	23 828,00	23 980,00	24 132,00	31 500,00
Ventas Coworking:	28 400,00	28 750,00	101 600,00	101 800,00	102 000,00	102 200,00	112 700,00	102 650,00	103 100,00	103 550,00	104 000,00	104 450,00
Ingresos de Caja	51 176,00	51 674,00	124 672,00	125 020,00	125 372,00	125 724,00	143 431,00	126 326,00	126 928,00	127 530,00	128 132,00	135 950,00
Gastos Fijos:	11 268,90	11 148,90	11 270,90	11 320,90	11 278,90	11 216,90	11 556,90	11 346,90	11 314,90	11 310,90	11 202,90	11 348,90
Gastos Variables:	25 705,03	25 914,04	63 127,62	63 323,08	63 519,31	63 715,54	72 508,04	63 983,83	64 252,13	64 520,42	64 788,72	68 449,58
Remuneraciones:	21 451,20	21 451,20	21 451,20	21 451,20	31 291,20	21 451,20	41 131,20	21 451,20	21 451,20	21 451,20	31 291,20	41 131,20
Egresos de Caja	58 425,13	58 514,14	95 849,72	96 095,18	106 089,41	96 383,64	125 196,14	96 781,93	97 018,23	97 282,52	107 282,82	120 929,68
Descuento a favor (IGV):	6 655,31	6 671,33	13 391,73	13 435,92	13 463,68	13 487,84	15 131,69	13 559,53	13 602,06	13 649,64	13 678,49	14 363,73
IGV Ventas:	9 211,68	9 301,32	22 440,96	22 503,60	22 566,96	22 630,32	25 817,58	22 738,68	22 847,04	22 955,40	23 063,76	24 471,00
Renta:	511,76	516,74	1 246,72	1 250,20	1 253,72	1 257,24	1 434,31	1 263,26	1 269,28	1 275,30	1 281,32	1 359,50
Impuestos a pagar	3 068,13	3 146,73	10 295,95	10 317,88	10 357,00	10 399,72	12 120,20	10 442,41	10 514,26	10 581,06	10 666,59	11 466,77
Flujo del mes (Sin IGV)	-7 249,13	- 6 840,14	28 822,28	28 924,82	19 282,59	29 340,36	18 234,86	29 544,07	29 909,77	30 247,48	20 849,18	15 020,32
Flujo del mes (con IGV)	-10 317,26	- 9 986,87	18 526,34	18 606,94	8 925,59	18 940,64	6 114,66	19 101,66	19 395,52	19 666,42	10 182,60	3 553,55
Flujo Acumulado	-10 317,26	-20 304,14	- 1 777,80	16 829,14	25 754,73	44 695,37	50 810,02	69 911,69	89 307,20	108 973,62	119 156,22	122 709,77

Nota. Elaboración Propia

Se proyecta que el primer año la mayor proporción de ingresos corresponde a las ventas por el servicio de coworking, siendo negativos los saldos para los meses iniciales del año (enero y febrero) y los meses de mayo, julio y diciembre, teniendo ganancias el mes de marzo, abril, junio, y de agosto a noviembre.

Al sumatoria de estos flujos nos da a lugar a un saldo positivo de S/.122 709,77 soles al final del año.

Tabla 76*Resultado Anual – Primer Año*

Concepto	Monto (S/)
Inversión Inicial:	- 242 740,40
Resultado del año:	122 709,77
Total Acumulado:	- 120 030,63

Nota. Elaboración Propia

La inversión inicial necesaria para la apertura de la anti cafetería es de S/. 242 740,40 soles, y los ingresos generados en cuestión de la cafetería y la parte coworking sería de S./ 122 709,77, por lo que el total acumulado al final del año ascendería a – S/. 120 030,63 soles.

8.2.Segundo Año

8.2.1.1.Gastos Fijos – Segundo Año

Tabla 77

Gastos Fijos Anuales (Segundo Año – en Soles)

#	Concepto	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Total
1	Alquiler	6 000,00	6 000,00	6 000,00	6 000,00	6 000,00	6 000,00	6 000,00	6 000,00	6 000,00	6 000,00	6 000,00	6 000,00	72 000,00
2	Agua	60,00	60,00	72,00	75,00	80,00	72,00	100,00	75,00	72,00	72,00	75,00	110,00	923,00
3	Luz	500,00	480,00	700,00	720,00	725,00	700,00	800,00	720,00	750,00	740,00	740,00	800,00	8 375,00
4	Internet	159,00	159,00	159,00	159,00	159,00	159,00	159,00	159,00	159,00	159,00	159,00	159,00	1 908,00
5	Celular	29,90	29,90	29,90	29,90	29,90	29,90	29,90	29,90	29,90	29,90	29,90	29,90	358,80
6	Contador	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	600,00	400,00	400,00	400,00	400,00	600,00	5 200,00
7	Abogado	100,00	100,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	2 200,00
8	Seguridad	4 000,00	4 000,00	4 400,00	4 400,00	4 400,00	4 400,00	4 400,00	4 400,00	4 400,00	4 400,00	4 400,00	4 400,00	52 000,00
Total:		11 248,90	11 228,90	11 960,90	11 983,90	11 993,90	11 960,90	12 288,90	11 983,90	12 010,90	12 000,90	12 003,90	12 298,90	142 964,80

Nota. Elaboración Propia

En el segundo año se puede ver el incremento del alquiler del local para los meses de Enero a Diciembre, en 1,35% resultando en S/.6000,00 soles. El aumento del alquiler no puede ser más del 3% Según el Instituto Nacional de Estadística (INEI). Los servicios básicos continuaran aumentando según el aumento de consumidores en el local.

8.2.2. Flujo de Caja

Tabla 78

Flujo de Caja (Segundo Año – en Soles)

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
Ventas Cafetería:	24 132,00	24 284,00	24 436,00	24 588,00	24 740,00	24 892,00	32 485,00	25 044,00	25 196,00	25 348,00	25 500,00	33 245,00
Ventas Coworking:	58 290,00	58 655,00	116 330,00	116 810,00	117 290,00	117 770,00	129 950,00	118 250,00	118 730,00	119 210,00	119 690,00	120 170,00
Ingresos de Caja	82 422,00	82 939,00	140 766,00	141 398,00	142 030,00	142 662,00	162 435,00	143 294,00	143 926,00	144 558,00	145 190,00	153 415,00
Gastos Fijos:	11 248,90	11 228,90	11 960,90	11 983,90	11 993,90	11 960,90	12 288,90	11 983,90	12 010,90	12 000,90	12 003,90	12 298,90
Gastos Variables:	38 198,27	38 408,04	65 136,19	65 404,48	65 672,78	65 941,07	75 115,84	66 209,37	66 477,66	66 745,96	67 014,25	70 865,46
Remuneraciones:	21 451,20	21 451,20	21 451,20	21 451,20	31 291,20	21 451,20	41 131,20	21 451,20	21 451,20	21 451,20	31 291,20	41 131,20
Egresos de Caja	70 898,37	71 088,14	98 548,29	98 839,58	108 957,88	99 353,17	128 535,94	99 644,47	99 939,76	100 198,06	110 309,35	124 295,56
Descuento a favor (IGV):	8 900,49	8 934,65	13 877,48	13 929,91	13 980,00	14 022,35	15 732,85	14 074,79	14 127,94	14 174,43	14 223,27	14 969,59
IGV Ventas:	14 835,96	14 929,02	25 337,88	25 451,64	25 565,40	25 679,16	29 238,30	25 792,92	25 906,68	26 020,44	26 134,20	27 614,70
Renta:	824,22	829,39	1 407,66	1 413,98	1 420,30	1 426,62	1 624,35	1 432,94	1 439,26	1 445,58	1 451,90	1 534,15
Impuestos a pagar	6 759,69	6 823,76	12 868,06	12 935,71	13 005,70	13 083,43	15 129,80	13 151,07	13 218,00	13 291,59	13 362,83	14 179,26
Flujo del mes (Sin IGV)	11 523,63	11 850,86	42 217,71	42 558,42	33 072,12	43 308,83	33 899,06	43 649,53	43 986,24	44 359,94	34 880,65	29 119,44
Flujo del mes (con IGV)	4 763,94	5 027,10	29 349,65	29 622,71	20 066,43	30 225,40	18 769,26	30 498,46	30 768,24	31 068,36	21 517,82	14 940,17
Flujo Acumulado	4 763,94	9 791,04	39 140,69	68 763,39	88 829,82	119 055,22	137 824,48	168 322,95	199 091,19	230 159,54	251 677,36	266 617,53

Nota. Elaboración Propia

En el flujo de caja del segundo año, se puede ver que se tienen resultados positivos desde el mes de enero; a partir del mes de marzo los resultados se incrementan, siendo positivos hasta el final del año, resultando en un acumulado de S/. 266 617,53 soles en diciembre.

Tabla 79*Resultado Anual – Segundo Año*

Concepto	Monto (S/)
Resultado Año Anterior	-S/ 120 030,63
Nuevas Inversiones:	S/0,00
Resultado del año:	S/266 617,53
Total Acumulado:	S/ 146 586,90

Nota. Elaboración Propia

El resultado del año anterior dio una cifra de -S/. 120 030,62 soles, a los cuales se añadieron los resultados del año presente con la cifra de S/. 266 617,53 soles, dando resultado una cifra acumulada de S/. 146 586,90 soles.

8.3.Tercer Año

8.3.1. Remuneraciones (Nuevo Ajuste de Personal)

Tabla 80

Remuneraciones (Tercer Año – en Soles)

#	Puesto	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Total
1	Gerente Genera	2 500,00	2 500,00	2 500,00	2 500,00	2 500,00	2 500,00	2 500,00	2 500,00	2 500,00	2 500,00	2 500,00	2 500,00	30 000,00
2	Jefe de Administración	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00	24 000,00
3	Jefe de Cocina	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00	24 000,00
4	Jefe de Compras y Ventas	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00	24 000,00
5	Asistente de Marketing	1 400,00	1 400,00	1 400,00	1 400,00	1 400,00	1 400,00	1 400,00	1 400,00	1 400,00	1 400,00	1 400,00	1 400,00	16 800,00
6	Asistente de RRHH	1 400,00	1 400,00	1 400,00	1 400,00	1 400,00	1 400,00	1 400,00	1 400,00	1 400,00	1 400,00	1 400,00	1 400,00	16 800,00
7	Chef	1 400,00	1 400,00	1 400,00	1 400,00	1 400,00	1 400,00	1 400,00	1 400,00	1 400,00	1 400,00	1 400,00	1 400,00	16 800,00
8	Asistente de cocina	1 025,00	1 025,00	1 025,00	1 025,00	1 025,00	1 025,00	1 025,00	1 025,00	1 025,00	1 025,00	1 025,00	1 025,00	12 300,00
9	Caja y Recepción	1 025,00	1 025,00	1 025,00	1 025,00	1 025,00	1 025,00	1 025,00	1 025,00	1 025,00	1 025,00	1 025,00	1 025,00	12 300,00
10	Atención al Cliente	1 025,00	1 025,00	1 025,00	1 025,00	1 025,00	1 025,00	1 025,00	1 025,00	1 025,00	1 025,00	1 025,00	1 025,00	12 300,00
11	Limpieza	1 025,00	1 025,00	1 025,00	1 025,00	1 025,00	1 025,00	1 025,00	1 025,00	1 025,00	1 025,00	1 025,00	1 025,00	12 300,00
12	Chef	1 400,00	1 400,00	1 400,00	1 400,00	1 400,00	1 400,00	1 400,00	1 400,00	1 400,00	1 400,00	1 400,00	1 400,00	16 800,00
13	Asistente de Cocina	1 025,00	1 025,00	1 025,00	1 025,00	1 025,00	1 025,00	1 025,00	1 025,00	1 025,00	1 025,00	1 025,00	1 025,00	12 300,00
14	Caja y Recepción	1 025,00	1 025,00	1 025,00	1 025,00	1 025,00	1 025,00	1 025,00	1 025,00	1 025,00	1 025,00	1 025,00	1 025,00	12 300,00
15	Atención al Cliente	1 025,00	1 025,00	1 025,00	1 025,00	1 025,00	1 025,00	1 025,00	1 025,00	1 025,00	1 025,00	1 025,00	1 025,00	12 300,00
16	Limpieza	1 025,00	1 025,00	1 025,00	1 025,00	1 025,00	1 025,00	1 025,00	1 025,00	1 025,00	1 025,00	1 025,00	1 025,00	12 300,00
Subtotal:		22 300,00	22 300,00	22 300,00	22 300,00	22 300,00	22 300,00	22 300,00	22 300,00	22 300,00	22 300,00	22 300,00	22 300,00	22 300,00
Essalud:		2 007,00	2 007,00	2 007,00	2 007,00	2 007,00	2 007,00	2 007,00	2 007,00	2 007,00	2 007,00	2 007,00	2 007,00	2 007,00
CTS:		0,00	0,00	0,00	0,00	11 150,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	11 150,00	0,00	0,00
Total:		24 307,00	24 307,00	24 307,00	24 307,00	35 457,00	24 307,00	46 607,00	24 307,00	24 307,00	24 307,00	35 457,00	46 607,00	24 307,00

Nota. Elaboración Propia

El tercer año se proyecta realizar un ajuste de personal conforme a la demanda creciente de los servicios, en esta los trabajadores a tiempo parcial serían ahora de dedicación completa.

8.3.1.1. Gastos Fijos – Tercer Año

Tabla 81

Gastos Fijos Anuales (Tercer Año – en Soles)

#	Concepto	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Total
1	Alquiler	6 200,00	6 200,00	6 200,00	6 200,00	6 200,00	6 200,00	6 200,00	6 200,00	6 200,00	6 200,00	6 200,00	6 200,00	74 400,00
2	Agua	75,00	78,00	79,00	76,00	77,00	80,00	115,00	78,00	77,00	75,00	79,00	120,00	1 009,00
3	Luz	700,00	710,00	720,00	735,00	735,00	750,00	850,00	720,00	730,00	710,00	736,00	880,00	8 976,00
4	Internet	159,00	159,00	159,00	159,00	159,00	159,00	159,00	159,00	159,00	159,00	159,00	159,00	1 908,00
5	Celular	29,90	29,90	29,90	29,90	29,90	29,90	29,90	29,90	29,90	29,90	29,90	29,90	358,80
6	Contador	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	5 400,00
7	Abogado	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	3 600,00
8	Seguridad	4 800,00	4 800,00	4 800,00	4 800,00	4 800,00	4 800,00	4 800,00	4 800,00	4 800,00	4 800,00	4 800,00	4 800,00	57 600,00
Total:		12 713,90	12 726,90	12 737,90	12 749,90	12 750,90	12 768,90	12 903,90	12 736,90	12 745,90	12 723,90	12 753,90	12 938,90	153 251,80

Nota. Elaboración Propia

Siguiendo con la tendencia de los años anteriores se realizó un ajuste de los gastos fijos relacionados al alquiler del local, honorarios del contador, abogado y el incremento progresivo del costo de los servicios debido al aumento del uso de estos por parte de la empresa.

8.3.2. Flujo de Caja

Tabla 82

Flujo de Caja (Tercer Año – en Soles)

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
Ventas Cafetería:	25 500,00	25 652,00	25 804,00	25 956,00	26 108,00	26 260,00	34 305,00	26 412,00	26 564,00	26 716,00	26 868,00	35 069,00
Ventas Coworking:	60 210,00	60 575,00	120 170,00	120 650,00	121 130,00	121 610,00	134 270,00	122 090,00	122 570,00	123 050,00	123 530,00	124 010,00
Ingresos de Caja	85 710,00	86 227,00	145 974,00	146 606,00	147 238,00	147 870,00	168 575,00	148 502,00	149 134,00	149 766,00	150 398,00	159 079,00
Gastos Fijos:	12 713,90	12 726,90	12 737,90	12 749,90	12 750,90	12 768,90	12 903,90	12 736,90	12 745,90	12 723,90	12 753,90	12 938,90
Gastos Variables:	39 667,33	39 877,10	67 361,72	67 630,02	67 898,31	68 166,61	77 767,26	68 434,90	68 703,20	68 971,49	69 239,79	73 328,53
Remuneraciones:	24 307,00	24 307,00	24 307,00	24 307,00	35 457,00	24 307,00	46 607,00	24 307,00	24 307,00	24 307,00	35 457,00	46 607,00
Egresos de Caja	76 688,23	76 911,00	104 406,62	104 686,92	116 106,21	105 242,51	137 278,16	105 478,80	105 756,10	106 002,39	117 450,69	132 874,43
Descuento a favor (IGV):	9 428,62	9 468,72	14 417,93	14 468,38	14 516,86	14 568,39	16 320,81	14 610,92	14 660,84	14 705,17	14 758,86	15 528,14
IGV Ventas:	15 427,80	15 520,86	26 275,32	26 389,08	26 502,84	26 616,60	30 343,50	26 730,36	26 844,12	26 957,88	27 071,64	28 634,22
Renta:	857,10	862,27	1 459,74	1 466,06	1 472,38	1 478,70	1 685,75	1 485,02	1 491,34	1 497,66	1 503,98	1 590,79
Impuestos a pagar	6 856,28	6 914,41	13 317,13	13 386,76	13 458,36	13 526,91	15 708,44	13 604,46	13 674,62	13 750,37	13 816,76	14 696,87
Flujo del mes (Sin IGV)	9 021,77	9 316,00	41 567,38	41 919,08	31 131,79	42 627,49	31 296,84	43 023,20	43 377,90	43 763,61	32 947,31	26 204,57
Flujo del mes (con IGV)	2 165,49	2 401,59	28 250,25	28 532,33	17 673,43	29 100,58	15 588,40	29 418,74	29 703,28	30 013,24	19 130,56	11 507,70
Flujo Acumulado	2 165,49	4 567,08	32 817,33	61 349,66	79 023,08	108 123,67	123 712,07	153 130,81	182 834,09	212 847,33	231 977,89	243 485,59

Nota. Elaboración Propia

El flujo de caja al final del año refleja, al igual que el ciclo anterior, saldos negativos durante los meses de enero y febrero, situación que se revierte desde el mes de marzo hasta diciembre donde todos los meses resultan con saldos positivos. Al final del año se proyecta una ganancia acumulada de S/. 243 485,59 soles.

Tabla 83*Resultado Anual – Tercer Año*

Concepto	Monto (S/)
Resultado Año Anterior	S/ 146 586,90
Nuevas Inversiones:	S/0,00
Resultado del año:	S/243 485,59
Total Acumulado:	S/ 390 072,49

Nota. Elaboración Propia

El tercer año se proyecta un resultado anual de S/. 243 485,59 soles, los cuales agregados del saldo positivo del año anterior dan un total de S/. 390 072,49 soles.

8.4. Cuarto Año

8.4.1. Ajuste de Precios de Venta: Cafetería y Coworking

Tabla 84

Actualización - Precio de Venta por Producto (En Soles)

#	Producto	Precio
1	Frapés	16,00
2	Café	12,00
3	Capuchino	14,00
4	Sándwiches	15,00
5	Torta	14,00
6	Infusiones	5,00
7	Bandeja de Mini-sándwiches	80,00
8	Gaseosas	6,00
9	Pasteles	6,00
10	Galletas	6,00

Nota. Elaboración Propia

El cuarto año se ajustaron los precios de venta de los productos de cafetería, aumentando en la mayoría de los casos S/. 2,00 soles, con la excepción de la bandeja de Mini-sándwiches que se incrementó en S/. 10,00 soles.

Tabla 85

Actualización - Precio de Venta por Servicio (En Soles)

#	Servicio	Precio
1	Alquiler: Individual	17,00
2	Alquiler: grupal	55,00
3	Alquiler: terraza	55,00
4	Alquiler: reuniones y proyector	280,00

Nota. ^a Por hora de alquiler

Elaboración Propia

En el caso de los precios del Coworking, se incrementó el precio del alquiler individual en S/. 2,00 soles, mientras que los alquileres grupales incrementaron en S/. 5,00 soles cada uno. Finalmente, el alquiler de la sala de reuniones y proyectos incrementó en S/. 30,00 soles.

8.4.1.1. Gastos Fijos – Cuarto Año

Tabla 86

Gastos Fijos Anuales (Cuarto Año – en Soles)

#	Concepto	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Total
1	Alquiler	6 400,00	6 400,00	6 400,00	6 400,00	6 400,00	6 400,00	6 400,00	6 400,00	6 400,00	6 400,00	6 400,00	6 400,00	76 800,00
2	Agua	80,00	84,00	86,00	82,00	85,00	88,00	130,00	87,00	82,00	84,00	86,00	140,00	1 114,00
3	Luz	800,00	820,00	830,00	812,00	840,00	800,00	930,00	820,00	840,00	820,00	823,00	900,00	10 035,00
4	Internet	159,00	159,00	159,00	159,00	159,00	159,00	159,00	159,00	159,00	159,00	159,00	159,00	1 908,00
5	Celular	29,90	29,90	29,90	29,90	29,90	29,90	29,90	29,90	29,90	29,90	29,90	29,90	358,80
6	Contador	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	6 000,00
7	Abogado	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	4 800,00
8	Seguridad	5 200,00	5 200,00	5 200,00	5 200,00	5 200,00	5 200,00	5 200,00	5 200,00	5 200,00	5 200,00	5 200,00	5 200,00	62 400,00
Total:		13 568,90	13 592,90	13 604,90	13 582,90	13 613,90	13 576,90	13 748,90	13 595,90	13 610,90	13 592,90	13 597,90	13 728,90	163 415,80

Nota. Elaboración Propia

Al igual que los años anteriores, se continuó con la tendencia creciente de los gastos fijos.

8.4.1.2. Ajuste de Remuneraciones – Cuarto Año

Tabla 87

Ajuste de Remuneraciones (Cuarto Año – en Soles)

#	Puesto	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Total
1	Gerente Genera	2 800,00	2 800,00	2 800,00	2 800,00	2 800,00	2 800,00	2 800,00	2 800,00	2 800,00	2 800,00	2 800,00	2 800,00	33 600,00
2	Jefe de Administración	2 200,00	2 200,00	2 200,00	2 200,00	2 200,00	2 200,00	2 200,00	2 200,00	2 200,00	2 200,00	2 200,00	2 200,00	26 400,00
3	Jefe de Cocina	2 200,00	2 200,00	2 200,00	2 200,00	2 200,00	2 200,00	2 200,00	2 200,00	2 200,00	2 200,00	2 200,00	2 200,00	26 400,00
4	Jefe de Compras y Ventas	2 200,00	2 200,00	2 200,00	2 200,00	2 200,00	2 200,00	2 200,00	2 200,00	2 200,00	2 200,00	2 200,00	2 200,00	26 400,00
5	Asistente de Marketing	1 600,00	1 600,00	1 600,00	1 600,00	1 600,00	1 600,00	1 600,00	1 600,00	1 600,00	1 600,00	1 600,00	1 600,00	19 200,00
6	Asistente de RRHH	1 600,00	1 600,00	1 600,00	1 600,00	1 600,00	1 600,00	1 600,00	1 600,00	1 600,00	1 600,00	1 600,00	1 600,00	19 200,00
7	Chef	1 600,00	1 600,00	1 600,00	1 600,00	1 600,00	1 600,00	1 600,00	1 600,00	1 600,00	1 600,00	1 600,00	1 600,00	19 200,00
8	Asistente de cocina	1 200,00	1 200,00	1 200,00	1 200,00	1 200,00	1 200,00	1 200,00	1 200,00	1 200,00	1 200,00	1 200,00	1 200,00	14 400,00
9	Caja y Recepción	1 200,00	1 200,00	1 200,00	1 200,00	1 200,00	1 200,00	1 200,00	1 200,00	1 200,00	1 200,00	1 200,00	1 200,00	14 400,00
10	Atención al Cliente	1 200,00	1 200,00	1 200,00	1 200,00	1 200,00	1 200,00	1 200,00	1 200,00	1 200,00	1 200,00	1 200,00	1 200,00	14 400,00
11	Limpieza	1 200,00	1 200,00	1 200,00	1 200,00	1 200,00	1 200,00	1 200,00	1 200,00	1 200,00	1 200,00	1 200,00	1 200,00	14 400,00
12	Chef (TP ^a)	1 600,00	1 600,00	1 600,00	1 600,00	1 600,00	1 600,00	1 600,00	1 600,00	1 600,00	1 600,00	1 600,00	1 600,00	19 200,00
13	Asistente de Cocina (TP)	1 200,00	1 200,00	1 200,00	1 200,00	1 200,00	1 200,00	1 200,00	1 200,00	1 200,00	1 200,00	1 200,00	1 200,00	14 400,00
14	Caja y Recepción (TP)	1 200,00	1 200,00	1 200,00	1 200,00	1 200,00	1 200,00	1 200,00	1 200,00	1 200,00	1 200,00	1 200,00	1 200,00	14 400,00
15	Atención al Cliente (TP)	1 200,00	1 200,00	1 200,00	1 200,00	1 200,00	1 200,00	1 200,00	1 200,00	1 200,00	1 200,00	1 200,00	1 200,00	14 400,00
16	Limpieza (TP)	1 200,00	1 200,00	1 200,00	1 200,00	1 200,00	1 200,00	1 200,00	1 200,00	1 200,00	1 200,00	1 200,00	1 200,00	14 400,00
	Subtotal:	25 400,00	25 400,00	25 400,00	25 400,00	25 400,00	25 400,00	25 400,00	25 400,00	25 400,00	25 400,00	25 400,00	25 400,00	304 800,00
	Essalud:	2 286,00	2 286,00	2 286,00	2 286,00	2 286,00	2 286,00	2 286,00	2 286,00	2 286,00	2 286,00	2 286,00	2 286,00	27 432,00
	CTS:	0,00	0,00	0,00	0,00	12 700,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	12 700,00	0,00	25 400,00
	Total:	27 686,00	27 686,00	27 686,00	27 686,00	40 386,00	27 686,00	53 086,00	27 686,00	27 686,00	27 686,00	40 386,00	53 086,00	408 432,00

Nota. ^a TP = Tiempo Parcial

Nota. Elaboración Propia

El mismo año se realizó un ajuste de las remuneraciones del personal, incrementándose todos los puestos, en relación al periodo anterior.

8.4.2. Flujo de Caja

Tabla 88

Flujo de Caja (Cuarto Año – en Soles)

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
Ventas Cafetería:	32 542,00	32 721,00	32 900,00	33 079,00	33 258,00	33 449,00	43 662,00	33 640,00	33 831,00	34 022,00	34 213,00	44 617,00
Ventas Coworking:	68 844,00	69 251,00	137 408,00	137 942,00	138 476,00	139 010,00	153 445,00	139 544,00	140 078,00	140 612,00	141 146,00	141 680,00
Ingresos de Caja	101 386,00	101 972,00	170 308,00	171 021,00	171 734,00	172 459,00	197 107,00	173 184,00	173 909,00	174 634,00	175 359,00	186 297,00
Gastos Fijos:	13 568,90	13 592,90	13 604,90	13 582,90	13 613,90	13 576,90	13 748,90	13 595,90	13 610,90	13 592,90	13 597,90	13 728,90
Gastos Variables:	41 136,39	41 346,16	69 587,26	69 855,55	70 123,85	70 396,14	80 337,68	70 668,44	70 940,73	71 213,03	71 485,32	75 787,59
Remuneraciones:	27 686,00	27 686,00	27 686,00	27 686,00	40 386,00	27 686,00	53 086,00	27 686,00	27 686,00	27 686,00	40 386,00	53 086,00
Egresos de Caja	82 391,29	82 625,06	110 878,16	111 124,45	124 123,75	111 659,04	147 172,58	111 950,34	112 237,63	112 491,93	125 469,22	142 602,49
Descuento a favor (IGV):	9 846,95	9 889,03	14 974,59	15 018,92	15 072,79	15 115,15	16 935,58	15 167,58	15 219,29	15 265,07	15 314,98	16 112,97
IGV Ventas:	18 249,48	18 354,96	30 655,44	30 783,78	30 912,12	31 042,62	35 479,26	31 173,12	31 303,62	31 434,12	31 564,62	33 533,46
Renta:	1 013,86	1 019,72	1 703,08	1 710,21	1 717,34	1 724,59	1 971,07	1 731,84	1 739,09	1 746,34	1 753,59	1 862,97
Impuestos a pagar	9 416,39	9 485,65	17 383,93	17 475,07	17 556,67	17 652,06	20 514,75	17 737,38	17 823,42	17 915,39	18 003,23	19 283,46
Flujo del mes (Sin IGV)	18 994,71	19 346,94	59 429,84	59 896,55	47 610,25	60 799,96	49 934,42	61 233,66	61 671,37	62 142,07	49 889,78	43 694,51
Flujo del mes (con IGV)	9 578,32	9 861,29	42 045,91	42 421,48	30 053,59	43 147,90	29 419,67	43 496,28	43 847,95	44 226,68	31 886,55	24 411,05
Flujo Acumulado	9 578,32	19 439,61	61 485,52	103 907,00	133 960,59	177 108,49	206 528,16	250 024,44	293 872,40	338 099,08	369 985,62	394 396,67

Nota. Elaboración Propia

A inicios del año se ve una recuperación en comparación del año anterior, ya que los meses de enero y febrero resultaron en cifras positivas que fueron incrementándose en el restante del año, llegando a un total acumulado anual de S/. 215 650,00 soles.

Tabla 89*Resultado Anual – Cuarto Año*

Concepto	Monto (S/)
Resultado Año Anterior	S/ 390 072,49
Nuevas Inversiones:	S/0,00
Resultado del año:	S/394 396,67
Total Acumulado:	S/ 784 469,16

Nota. Elaboración Propia

El resultado al final del año refleja un rendimiento positivo que asciende a la suma de S/. 394 396,67 soles.

8.5. Quinto Año

8.5.1. Reinversión/Reposición de Maquinaria/Equipos

Tabla 90

Reposición de Maquinaria/Equipos Devaluados (En Soles)

#	Concepto	Cantidad	Precio	Sub Total
1	Computadoras	6	2500,00	15 000,00
2	Proyector	1	1500,00	1500,00
Total:				16 500,00

Nota. Elaboración Propia

El quinto año se inicia con la reposición de equipos devaluados, los cuales se relacionan principalmente con los equipos electrónicos como las computadoras y proyectores utilizados, lo cual significa la inversión de S/. 16 500,00 soles

8.5.1.1. Gastos Fijos – Quinto Año

Tabla 91

Gastos Fijos Anuales (Quinto Año – en Soles)

#	Concepto	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Total
1	Alquiler	6 500,00	6 500,00	6 500,00	6 500,00	6 500,00	6 500,00	6 500,00	6 500,00	6 500,00	6 500,00	6 500,00	6 500,00	78 000,00
2	Agua	90,00	92,00	95,00	98,00	93,00	91,00	140,00	92,00	98,00	95,00	94,00	138,00	1 216,00
3	Luz	900,00	920,00	950,00	934,00	920,00	910,00	1 030,00	900,00	930,00	915,00	920,00	1 050,00	11 279,00
4	Internet	159,00	159,00	159,00	159,00	159,00	159,00	159,00	159,00	159,00	159,00	159,00	159,00	1 908,00
5	Celular	29,90	29,90	29,90	29,90	29,90	29,90	29,90	29,90	29,90	29,90	29,90	29,90	358,80
6	Contador	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	6 600,00
7	Abogado	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	6 000,00
8	Seguridad	5 600,00	5 600,00	5 600,00	5 600,00	5 600,00	5 600,00	5 600,00	5 600,00	5 600,00	5 600,00	5 600,00	5 600,00	67 200,00
Total:		14 328,90	14 350,90	14 383,90	14 370,90	14 351,90	14 339,90	14 508,90	14 330,90	14 366,90	14 348,90	14 352,90	14 526,90	172 561,80

Nota. Elaboración Propia

El quinto año, las cifras de gastos fijos continuaron incrementándose en proporción al incremento de las ventas y utilización de servicios. Al final del año el total de gastos fijos anuales asciende a la suma de S/. 172 561,80 soles.

8.5.2. Flujo de Caja

Tabla 92

Flujo de Caja (Quinto Año – en Soles)

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
Ventas Cafetería:	34 213,00	34 404,00	34 595,00	34 786,00	34 977,00	35 168,00	45 851,00	35 359,00	35 550,00	35 741,00	35 932,00	46 892,00
Ventas Coworking:	70 980,00	71 387,00	141 680,00	142 214,00	142 748,00	143 282,00	158 251,00	143 816,00	144 350,00	144 884,00	145 418,00	145 952,00
Ingresos de Caja	105 193,00	105 791,00	176 275,00	177 000,00	177 725,00	178 450,00	204 102,00	179 175,00	179 900,00	180 625,00	181 350,00	192 844,00
Gastos Fijos:	14 328,90	14 350,90	14 383,90	14 370,90	14 351,90	14 339,90	14 508,90	14 330,90	14 366,90	14 348,90	14 352,90	14 526,90
Gastos Variables:	42 625,45	42 839,22	71 840,79	72 113,09	72 385,38	72 657,68	82 986,69	72 929,97	73 202,27	73 474,56	73 746,86	78 293,89
Remuneraciones:	27 686,00	27 686,00	27 686,00	27 686,00	40 386,00	27 686,00	53 086,00	27 686,00	27 686,00	27 686,00	40 386,00	53 086,00
Egresos de Caja	84 640,35	84 876,12	113 910,69	114 169,99	127 123,28	114 683,58	150 581,59	114 946,87	115 255,17	115 509,46	128 485,76	145 906,79
Descuento a favor (IGV):	10 251,78	10 294,22	15 520,44	15 567,12	15 612,71	15 659,56	17 549,21	15 706,96	15 762,45	15 808,22	15 857,96	16 707,74
IGV Ventas:	18 934,74	19 042,38	31 729,50	31 860,00	31 990,50	32 121,00	36 738,36	32 251,50	32 382,00	32 512,50	32 643,00	34 711,92
Renta:	1 051,93	1 057,91	1 762,75	1 770,00	1 777,25	1 784,50	2 041,02	1 791,75	1 799,00	1 806,25	1 813,50	1 928,44
Impuestos a pagar	9 734,89	9 806,07	17 971,81	18 062,88	18 155,04	18 245,94	21 230,17	18 336,29	18 418,55	18 510,53	18 598,54	19 932,62
Flujo del mes (Sin IGV)	20 552,65	20 914,88	62 364,31	62 830,01	50 601,72	63 766,42	53 520,41	64 228,13	64 644,83	65 115,54	52 864,24	46 937,21
Flujo del mes (con IGV)	10 817,76	11 108,81	44 392,50	44 767,13	32 446,68	45 520,49	32 290,24	45 891,83	46 226,28	46 605,01	34 265,70	27 004,59
Flujo Acumulado	10 817,76	21 926,58	66 319,08	111 086,21	143 532,89	189 053,37	221 343,61	267 235,45	313 461,73	360 066,74	394 332,44	421 337,03

Nota. Elaboración Propia

Al observar la tabla 92, los meses de enero y febrero continúan siendo positivos, incrementándose drásticamente en el mes de marzo en adelante, resultando en la cifra de S/. 421 337,03 soles al final del año.

Tabla 93*Resultado Anual – Quinto Año*

Concepto	Monto (S/)
Resultado Año Anterior	S/ 784 469,16
Nuevas Inversiones:	-S/16 500,00
Resultado del año:	S/421 337,03
Total Acumulado:	S/ 1.189 306,19

Nota. Elaboración Propia

Como resultado acumulado de los años anteriores, más las adquisiciones de material para renovación y el resultado del año dan un total de S/. 421 337,03 soles.

8.6. Cuadro Resumen

Tabla 94

Flujo de Caja Económico

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		1 391 935,00	1 625 035,00	1 685 079,00	1 969 370,00	2 038 430,00
Valor Residual						
Inversiones (-)	242 740,40	0,00	0,00	0,00	0,00	16 500,00
Gastos de Producción (-)		703 807,33	751 189,37	777 046,25	802 878,14	829 095,84
Gastos operativos (-)		452 041,20	459 419,20	511 835,80	571 847,80	580 993,80
Impuestos (-)		13 919,35	16 250,35	16 850,79	19 693,70	20 384,30
IGV (-)		99 457,36	131 558,55	135 860,57	180 553,69	186 619,02
Flujo de Caja Económico	242 740,40	122 709,77	266 617,53	243 485,59	394 396,67	404 837,03

Nota. Elaboración Propia

Como se aprecia en la tabla, la empresa tiene resultados positivos desde su primer año de fundación, incrementándose sustancialmente en el segundo y tercer año.

8.7.Indicadores Financieros

8.7.1. Valor Actual Neto (VAN)

Este indicador se define con la siguiente fórmula:

$$VAN = Beneficio Actual Neto (BNA) - Inversión Inicial (IO)$$

Por lo que aplicando esta información a los datos obtenidos del negocio, con una tasa de interés del 40% se obtiene el siguiente resultado: S/. 247 610,44 soles.

8.7.2. Tasa Interna de Retorno (TIR)

Para el cálculo del TIR se hace uso de la siguiente fórmula:

$$TIR = \sum_{T=0}^n \frac{Fn}{(1+i)^n} = 0$$

La cual transformándose con los datos del plan de negocio se traduce a un 82,548% de la TIR.

CONCLUSIONES

- PRIMERA:** El plan de negocio de la Anti - cafetería es apropiado para un público conformado por estudiantes y trabajadores en el distrito de Arequipa, y cumple con los requisitos estratégicos, de marketing, operativos y financieros esperando así el reconocimiento, crecimiento y rentabilidad del negocio.
- SEGUNDA:** Se elaboró un plan estratégico enfocado en los trabajadores, consumidores, como también en la producción y servicio, siendo importante el enfoque en las capacitaciones para los empleados, la importancia de las preferencias y requerimientos del consumidor como también la calidad de los productos y la eficacia del servicio, rigiéndose por los valores de integridad, liderazgo, responsabilidad e innovación. Se está considerando además del negocio de la anti-cafetería, la posibilidad de ofrecer los mismos productos que una cafetería, el cual se incluyó para no perder una oportunidad de negocio que es actualmente atractiva y rentable en la ciudad, por lo que suponemos que los clientes se acercaran para consumir solamente productos o para pasar un tiempo menos al de una hora para lo que está enfocado el alquiler de espacios.
- TERCERA:** Se diseñó el plan de marketing donde los resultados del estudio de mercado evidenciaron la falta de conocimiento sobre este modelo de negocio en la ciudad de Arequipa y la necesidad de uno, la anti cafetería es una gran oportunidad dado que combina el concepto de la cafetería con el de coworking, y no se cuenta con locales como este que fomenten la productividad para los estudiantes y trabajadores. De acuerdo con las estrategias de marketing planteadas se identificó la necesidad de las plataformas digitales y el desarrollo de una presencia digital activa en todas las redes sociales como en la página web, la implementación de una base de datos de actuales y potenciales clientes para la generación de programas de reconocimiento, economía de puntos, clientes exclusivos, además la importancia del marketing boca a boca para promocionar el negocio.
- CUARTA:** El plan operativo establecido en el negocio contará con tres departamentos principales: (1) de compra y venta, constituido por limpieza, caja y recepción y atención al cliente; (2) departamento de administración, constituido por marketing y recursos humanos y finalmente (3) el departamento de cocina. El

total del personal requerido para las etapas iniciales es de 13 trabajadores, de los cuales habrá entre trabajadores a tiempo completo como trabajadores a tiempo parcial, con el crecimiento del negocio los puestos a tiempo parcial se convertirán a tiempo completo y se contratará más personal. Para la contratación del personal se cuenta con filtros específicos para cada puesto, como también con un proceso de reclutamiento.

QUINTA: Se formuló el plan financiero dando como resultado una inversión inicial necesaria para la apertura de la Anti cafetería de S/. 242 740,40 soles, del cual el 60% será de inversión propia y de socios inversores, y el 40% será de una entidad bancaria. Cancelando la deuda para la inversión en el cuarto año de operaciones; además, el VAN y el TIR obtenidos indican un resultado de S/. 247 610,44 soles 82,548% respectivamente.

RECOMENDACIONES

PRIMERA: El negocio de la Anti-cafetería resulta apropiado y atractivo para el público de Arequipa; sin embargo, al ser un tipo de negocio nuevo es necesario tener un alto componente de innovación que permita realizar recetas especiales con relación a las estaciones, eventos especiales o alguna fecha importante en el año para llamar la atención y generar interés en los clientes, lo que permita un crecimiento sostenido de la empresa.

SEGUNDA: Uno de los aspectos más importantes hallados al momento de desarrollar el plan estratégico es el relacionado con la calidad de atención: por lo que se recomienda capacitar constantemente al personal para que tengan un mejor trato con los clientes y puedan conseguir la experiencia necesaria para este nuevo modelo de negocio, especialmente en las dos ramas principales de operación de la anticafetería, las cuales son relativas al coworking y el servicio de cafetería.

TERCERA: Si bien el modelo del negocio se centra en el concepto de anti cafetería, se recomienda que, para el desarrollo de la estrategia de marketing en la etapa inicial de operaciones, se aproveche el concepto de cafetería clásica para captar la atención de los clientes ya que este es un modelo de negocio más conocido y aceptado por la población arequipeña. Además, se recomienda formar alianzas estratégicas con universidades e institutos en la ciudad de Arequipa, para lograr, atraer nuevos clientes, incrementar la exposición y reputación de la marca.

CUARTA: Pensando en el desarrollo futuro del negocio, se recomendaría estandarizar los procesos dentro de la empresa, lo cual permita también acceder certificaciones de calidad como son el ISO 9001 u otros que permitan generar una mayor confianza de los clientes en el modelo de negocio.

QUINTA: Se recomienda, en la medida de lo posible, financiar la empresa con capitales no bancarios, es decir, inversores de diversa índole, lo cual de mayor apertura y flexibilidad para hacer frente a sus necesidades financieras.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- André (2023). *Moscú en 3 días*. Milione. <https://milione.net/es/moscu-en-3-dias/>
- Álvarez, P. (2022). *Ocho (nuevas) formas de trabajar*. Cinco Días. https://cincodias.elpais.com/cincodias/2022/07/12/fortunas/1657606537_198424.html
- Álvarez Aquino, L. B. (2018). *Espacios de trabajo compartido Cowork: Parque Urbano Central* (Tesis de Grado, Universidad Mayor de San Andrés). Repositorio de la UMSA. <http://repositorio.umsa.bo/xmlui/handle/123456789/21925>
- Arcia, M. (2020). Chez Vous el primer 'time café' de México que se llevó una inversión de 3.5 mdp en Shark Tank México. *Soy Emprendedor*. <https://emprendedor.com/chez-vous-el-primer-time-cafe-de-mexico/>
- Basualdo, J. M. (2018). *Estudio de la capacidad instalada y desarrollo de un sistema MRP en una metalúrgica* (Tesis de Grado, Universidad Nacional de Córdoba). Repositorio de la UNC. <https://rdu.unc.edu.ar/handle/11086/6530>
- Borda Rivera, E., Cáceres Angulo, L. E., Jáuregui Mercado, R., Neyra Araoz, G., & Obando Aguirre, M. (2006). *Aportes para el Gobierno Regional 2007-2010. Región Arequipa*. Universidad Católica de Santa María & Consorcio de Investigación Económica y Social. [https://cies.org.pe/wp-content/uploads/2014/04/region-arequipa.pdf#:~:text=c\)%20Dado%20que%20el%20sector%20servicios%20representa,fomento%20y%20la%20promoci%C3%B3n%20del%20mismo%20posi%2D](https://cies.org.pe/wp-content/uploads/2014/04/region-arequipa.pdf#:~:text=c)%20Dado%20que%20el%20sector%20servicios%20representa,fomento%20y%20la%20promoci%C3%B3n%20del%20mismo%20posi%2D)
- Burga Arámbulo, M. D. (2016). *Diseño de un plan operativo para incrementar los resultados económicos de la sociedad agrícola Moche Norte S. A., Provincia de Chepén* (Tesis de Grado, Universidad Nacional de Trujillo). Repositorio de la UINTRU. http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/2186/burgaarambulo_marian.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=Seg%C3%BAn%20al%20autor%20Hern%C3%A1n%20Cadenillas,y%20posibilidades%20de%20la%20organizaci%C3%B3n
- Cabrera Castromán, G. (2020). *Cronos tiene cafetería: el primer anti café llegó a Montevideo*. Para Despuntar el Vicio. <https://paradespuntarelvicio.com/2020/11/21/cronos-tiene-cafeteria-el-primer-anticafe-llego-a-montevideo/>

- Casquete Vera, L. E., & Piguave Ríos, D. A. (2020). *Modelo de Negocio para un Anti café y el Efecto del E-Comerce Post Pandemia* (Tesis de Grado, Universidad de Guayaquil). Repositorio de la UG. <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/55326>
- Chavez Lopera, A. L. (2021). *Plan de negocios para la implementación de una cafetería con productos orgánicos y saludables, Arequipa 2022* (Trabajo de Suficiencia Profesional, Universidad Católica San Pablo). Repositorio UCSP. https://repositorio.ucsp.edu.pe/bitstream/20.500.12590/16574/1/CHAVEZ_LOPERA_ANA_CAF.pdf
- Cordero Paniagua, V. E., Pimentel Sánchez, N., Torres Mora, D. C., & Velázquez Palomino, D. (2019). *Plan de negocio para implementar un anti café en San Isidro-Lima* (Tesis de Maestría, ESAN Business). Repositorio de la ESAN. <https://repositorio.esan.edu.pe/handle/20.500.12640/1749>
- Costa Rico, J. V. (2018). *Análisis de la estrategia competitiva por medio de las cinco Fuerzas de porter en la asociación de productores agropecuarios Piuntza Nankais para exportación y diversificación de productos. Periodo 2016-2017* (Tesis de Grado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador). Recopilado d eCore.ac.uk. <https://core.ac.uk/download/pdf/185620393.pdf>
- Decreto Legislativo N° 1062 (2008). *Decreto Legislativo que aprueba ley de inocuidad de los alimentos*. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1117319/0106220200731-107894-1odw3dj.pdf?v=1596210485>
- Decreto Supremo N° 034-2008-AG (2008). *Aprueban Reglamento de la Ley de Inocuidad de los Alimentos*. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1182660/34-2008-AG20200802-1197146-1b113ux.pdf?v=1596385068>
- Diario Viral (2023). *Arequipa contaminada y sin cultura de reciclaje*. <https://diarioviral.pe/gran-tema/arequipa-contaminada-y-sin-cultura-del-reciclaje-13622>
- ElBúho (2019). *Planta de reciclaje en Arequipa, primera especializada en plástico*. El Búho. <https://elbuhope.com/archivo/2019/12/17/planta-de-reciclaje-en-arequipa-primera-especializada-en-plastico/index.html>

- Fernández Sánchez, D. G. (2018). *Plan de negocio para la creación de una cafetería orgánica especializada en café de Kombucha como alternativa curativa y energizante en el distrito del cercado – Arequipa* (Tesis de Grado, Universidad Nacional de la San Agustín). Repositorio UNSA.
<https://repositorio.unsa.edu.pe/server/api/core/bitstreams/1e3e5862-7ca5-48cb-b80e-685d1559d459/content>
- Fosher, H. (2018). *Understanding the Marketing and Management of trails using PESTEL Analysis* (Tesis de Maestría, University of New Hampshire). University of New Hampshire Scholars' Repository.
<https://scholars.unh.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2182;context=thesis>
- García Guilianny, J., Paz Marcano, A., & Suarez Barcos, H. (2022). Elementos de la Filosofía de Gestión que sustentan la competitividad en empresas del sector construcción. *Revista de Ciencias Sociales*, 28(5), 184-197.
<https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/6784/TRMC1de1.pdf>
- Hanco, N. (2021). *Aumenta el acceso a internet fijo en Arequipa en un 15%*. Diario Correo.
<https://diariocorreo.pe/edicion/arequipa/aumenta-el-acceso-a-internet-fijo-en-arequipa-en-un-15-noticia/>
- Herrera Cruz, G. A. (2018). *Determinación de los costos fijos, variables y punto de equilibrio: caso calzado Cedillo S.A. de la ciudad de Machala* (Tesis de Grado, Universidad Técnica de Machala). Repositorio de la UTMachala.
<http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/12642/1/ECUACE-2018-AE-CD00338.pdf>
- Herrera Guillen, Á. F., & Chávez Cerpa, N. G. (2020). *Estudio de mercado para evaluar la apertura de un café bar con temática deportiva y fitness en el distrito de José Luis Bustamante y Rivero - Arequipa, 2020* (Tesis de Bachiller, Universidad Continental). Repositorio Continental.
https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/9051/4/IV_FIN_108_TI_Herrera_Chavez_2020.pdf
- Kotler, P; y Keller, K. (2016). *Dirección de Marketing* (Décimo Quinta Edición). Pearson Educación.

Ley N° 31078 (2020). *Ley que promueve, difunde e incentiva el consumo de café peruano “CAFETEA PERÚ”*.

https://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/2016_2021/ADLP/Normas_Legales/31078-LEY.pdf

LR Sur (2021). *Más de 1.300 universitarios de Arequipa abandonaron estudios por la pandemia*. *La República*. La República.

<https://larepublica.pe/sociedad/2021/03/30/mas-de-1300-universitarios-de-arequipa-abandonaron-estudios-por-la-pandemia-lrsd/>

Mendo López, N. M. (2021). *Estudio de Factibilidad para Implementar el Modelo de Anti Café en la Zona Conurbada de Tampico, Madero y Altamira* (Tesis de Maestría, Instituto Tecnológico de Ciudad Madero). Repositorio del TECNM.

<https://rinacional.tecnm.mx/jspui/handle/TecNM/5338>

Mora Navarrate, D. B. (2020). *Estudio de factibilidad para la creación de un “Anti café” especializado en postres orgánicos en la ciudad de Guayaquil* (Tesis de Grado, Universidad de Guayaquil). Repositorio de la UG.

<http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/49761>

NTS N° 173-MINSA/2021/DIGESA (2021). *Norma Sanitaria para servicios de alimentación colectiva*. <https://docs.bvsalud.org/biblioref/2021/02/1146923/rm-157-2021-minsa.pdf>

Ore, H., Olortegui, E., & Ponce, D. (2020). Planeamiento estratégico como instrumento de gestión en las empresas: Revisión bibliográfica. *Revista Pakamuros*, 8(4), 31-44.

<https://doi.org/10.37787/pakamuros-unj.v8i4.147>

Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2011). *Generación de Modelos de Negocio*. Centro Libros PAPP

Organismo Peruano de Consumidores y Usuarios (2022). OPECU: *Velocidades de internet fijo de Lima y Arequipa de hasta 72 megabits en puesto 84 a nivel global y móvil de 14 megabits es puesto 149 en noviembre*. <https://opecu.org.pe/opecu-velocidades-de-internet-fijo-de-lima-y-arequipa-de-hasta-72-megabits-en-puesto-84-a-nivel-global-y-movil-de-14-megabits-es-puesto-149-en-noviembre/>

- Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (2021). OSIPTEL:
Arequipa y Yanahuara son los distritos arequipeños con mejor desempeño en calidad de telefonía e internet móvil. <https://www.tinyurl.com/2zy4c48j>
- Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (2024). OSIPTEL:
Velocidad promedio de internet móvil se incrementó y llegó a 11,5 Mbps en 2023.
<https://www.osiptel.gob.pe/portal-del-usuario/noticias/osiptel-velocidad-promedio-de-internet-movil-se-incremento-y-llego-a-11-50-mbps-en-2023/#:~:text=OSIPTEL:%20Velocidad%20promedio%20de%20internet,a%2011.50%20Mbps%20en%202023>
- Pari, W. (2023). *Arequipa: anuncian proyecto para reciclar basura.* Diario La república.
<https://larepublica.pe/sociedad/2023/05/21/arequipa-anuncian-proyecto-para-reciclar-basura-lrsd-858963>
- Puente Riofrío, M., Viñán Villagrán, J., & Aguilar Poaquizza, J. (2017). *Planeación financiera y presupuestaria.* Escuela Superior Politécnica de Chimborazo
- Quituzaca-Farfán, L. E., Vásquez-Bazaran, C. B., & Uriguen-Aguirre, P. A. (2022).
Influencia del entorno externo e interno en la toma de decisiones gerenciales. 593
Digital Publisher CEIT, 7(2), 339-354. <https://doi.org/10.33386/593dp.2022.2.1046>
- Resolución Ministerial N° 574-2008/MINSA (2008). *Disponen la publicación de proyecto de “Norma sanitaria para el procedimiento de atención de alertas sanitarias de alimentos y bebidas de consumo humano”, en el portal de Internet del Ministerio.*
http://www.digesa.minsa.gob.pe/norma_consulta/574-2008-minsa.pdf
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2020). *Emprendimiento en la práctica. Como las amenazas permiten reinvertarse.* ESIC Editorial
- Salas, M., Jijón, C., & Moreno, K. (2020). Estrategia de gestión empresarial: un acercamiento a la planeación sistemática. *Universidad, Ciencia y Tecnología*, 24(107), 21-21.
<https://uctunexpo.autanabooks.com/index.php/uct/article/download/409/809/>
- Soto Huamán, J. A., & Vila Avellaneda, H. S. (2020). *Formulación y planeamiento del proceso estratégico para la empresa de calzado Javicc* (Tesis de Grado, Universidad César Vallejo). Repositorio de la UCV:
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/55802>

- Travels Helper (2023). *Ziferblat – Pay by the Minute Café*.
<https://travelshelper.com/es/revista/bebidas-alimenticias/ziferblat-paga-por-minuto-caf%C3%A9/>
- Vargas, A. (2017). *Investigación de mercados*. Fundación Universitaria del Área Andina.
<https://core.ac.uk/download/pdf/326425903.pdf>
- Valle Nuñez, A. P. (2020). La planificación financiera una herramienta clave para el logro de los objetivos empresariales. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(3), 160-166.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000300160
- Weston, M. J. (2020). Strategic Planning in an Age of Uncertainty: *Creating Clarity in Uncertain Times*. *Nurse Leader*, 18(1), 54-58.
<https://doi.org/10.1016/j.mnl.2019.11.009>
- Wichmann, J. R. K., Uppal, A., Sharma, A., & Dekimpe, M. G. (2022). A global perspective on the marketing mix across time and space. *International Journal of Research in Marketing*, 39(2), 502-521. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2021.09.001>

ANEXOS

ANEXO 1: ENCUESTA PARA DETERMINAR LA PERCEPCION DEL USUARIO AREQUIPEÑO CON RELACION AL MODELO DE NEGOCIO ANTICAFETERIA

ENCUESTA PARA DETERMINAR LA PERCEPCIÓN DEL USUARIO AREQUIPEÑO CON RELACIÓN AL MODELO DE NEGOCIO ANTICAFETERIA

Estimado encuestado,

Soy la bachiller Paula A. Conde Esquiche, de la facultad de Ciencias Empresariales y de la Comunicación de la Universidad La Salle; me encuentro realizando mi tesis para obtener grado de Licenciada en Administración y Negocios Internacionales.

El siguiente cuestionario tiene como objeto recopilar información sobre la percepción hacia un nuevo modelo de negocio que será utilizada con fines de investigación para el desarrollo de mi tesis, y de esta manera obtener el título profesional.

En ese sentido, su participación en el estudio es totalmente voluntaria; además, sus respuestas serán tratadas con la mayor ética profesional, de forma anónima, y serán utilizadas exclusivamente para el desarrollo del proyecto de investigación; por ello, le agradezco pueda llenar contestar todas las preguntas con la mayor sinceridad posible.

Al llenar el cuestionario, usted acepta su voluntad de participar en el estudio, además de haber sido informado de los motivos de este y estar de acuerdo con las condiciones con las que será tratada la información brindada.

Muchas gracias por su participación.

PARTE I: Datos Generales

1. ¿Cuál es su género?

- a. Masculino.
- b. Femenino
- c. Otro: _____
- d. Prefiero no decirlo.

2. ¿Cuál es su edad? _____ años.

3. ¿Cuál es su último grado de estudios?

- a. Estudios Primarios.
- b. Estudios Secundarios.
- c. Técnico.
- d. Universitario.
- e. Postgrado.

4. ¿Cuál es su ocupación? (Puede marcar más de una opción)

- a. Estudiante.
- b. Trabajador a tiempo completo.
- c. Trabajador a tiempo parcial.
- d. No estudia ni trabaja.

4.1. Si en la **pregunta 4** ha respondido que **trabaja** ¿Cuál es su situación laboral?

(Caso contrario pasar a la pregunta 4.4)

- a. Trabajador independiente.
- b. Contratado a tiempo parcial o completo.
- c. Nombrado.
- d. Otro: _____

4.2. ¿En qué sector **trabaja**?

- a. Construcción e Industria.
- b. Educación.
- c. Primario (Agropecuario, pesca o minería).
- d. Tecnología.
- e. Transporte y Comunicaciones.
- f. Servicios Varios.
- g. Salud.
- h. Ventas y Comercio.
- e. Otro: _____

4.3. ¿En qué distrito **trabaja**?

- a. Cayma.
- b. Cercado.
- c. Cerro Colorado.
- d. Yanahuara.
- e. Miraflores.
- f. Paucarpata.
- g. Jose Luis Bustamante y Rivero.
- h. Otro: _____

4.4. Si en la **pregunta 4** ha respondido que **estudia** ¿En qué tipo de institución estudia?

- a. Instituto Público.
- b. Instituto Privado.
- c. Universidad Pública.
- d. Universidad Privada.

5. ¿En qué distrito vive actualmente?

- a. Cayma.
- b. Cercado.
- c. Cerro Colorado.
- d. Yanahuara.
- e. Miraflores.
- f. Paucarpata.
- g. Jose Luis Bustamante y Rivero.
- h. Otro: _____

6. ¿A cuánto ascienden sus ingresos mensuales?

- a. Menos de 500 soles.
- b. De 501 a 1200 soles.
- c. De 1201 a 1800 soles.
- d. De 1801 a 3000 soles.
- e. Más de 3000 soles.

PARTE II: Análisis del Consumidor

7. Cuando tiene que realizar una actividad de trabajo o estudio fuera de la oficina o centro de estudios ¿Dónde lo realiza? (*Puede marcar más de una opción*)

- b. En casa propia o de alguno de los miembros del equipo.
- c. Cafeterías o snacks.
- d. Restaurantes.
- e. Parques o espacios públicos.
- f. Locales donde se comparte el espacio para trabajar (*Coworking*).
- g. Centros comerciales (patio de comidas).
- h. Otro: _____

8. ¿Con qué frecuencia asiste a cafeterías o locales que venden bebidas y bocaditos (*Ej. empanadas, salteñas, tamales, etcétera*)?

- a. Todos los días.
- b. Por lo menos una vez a la semana.
- c. Por lo menos una vez al mes.
- d. Por lo menos una vez cada tres meses.
- e. Por lo menos una vez cada seis meses.
- f. Una vez al año.
- g. No voy a estos locales.

9. Si consideramos que el **Coworking** es un “*espacio compartido que se utiliza para trabajar o estudiar*”. Entonces, ¿Con qué frecuencia asiste a estos?

- a. Todos los días.
- b. Por lo menos una vez a la semana.
- c. Por lo menos una vez al mes.
- d. Por lo menos una vez cada tres meses.
- e. Por lo menos una vez cada seis meses.
- f. Una vez al año.
- g. Nunca he ido.

10. ¿Cuántas horas a la semana suele dedicarle al trabajo o estudios, fuera de su centro de trabajo o estudios?

_____ horas a la semana.

11. ¿Cuáles son los motivos, por los que visita las cafeterías o locales que venden bebidas y bocaditos? (*Puede marcar más de una opción*)

- a. Tomar café, comer algo.
- b. Reunirse con amigos o pareja.
- c. Reunirse por trabajo o negocios.
- d. Acceder a su señal de internet o wifi.
- e. Distraerse de sus actividades diarias.
- f. Trabajar o estudiar solo.
- g. Otro: _____

12. ¿Cuándo tiene una reunión de trabajo o estudios que bocaditos compra? (*Puede marcar más de una opción*)

- a. Sándwiches.
- b. Salchipapas.
- c. Salteñas o empanadas.
- d. Pasteles o postres.
- e. Comida chatarra embolsada (Ej. papas fritas, chifles, doritos, etc.).
- f. Bebidas envasadas (Ej. gaseosas, jugos en caja, etc.).
- g. Bebidas energizantes
- h. Otro: _____

13. Cuando tiene que realizar trabajos o estudiar fuera de la oficina o centro de estudios ¿Con cuantas personas se reúne? (*Escriba un número en promedio*)

_____ personas.

14. ¿Cuánto es el promedio que gasta (*por persona*) en **comidas o bocaditos** para sus reuniones de estudio o trabajo?

- a. Menos de 5 soles.
- b. De 6 a 10 soles.
- c. De 10 a 20 soles.
- d. De 20 a 50 soles.
- e. De 50 a 100 soles.
- f. De 100 a 200 soles.
- g. Más de 200 soles.

15. ¿Cuánto es el promedio que gasta (*por persona*) en **bebidas** para sus reuniones de estudio o trabajo?

- a. Menos de 5 soles.
- b. De 6 a 10 soles.
- c. De 10 a 20 soles.
- d. De 20 a 50 soles.
- e. De 50 a 100 soles.
- f. De 100 a 200 soles.
- g. Más de 200 soles.

16. ¿Cuánto estaría dispuesto a gastar (*por persona*) por el **alquiler de un espacio** (*por hora*) para trabajar o estudiar fuera de su centro de estudios o trabajo?

- a. Menos de 10 soles.
- b. De 10 a 20 soles.
- c. De 20 a 50 soles.
- d. De 50 a 100 soles.
- e. De 100 a 200 soles.
- f. Más de 200 soles.

17. ¿Cuánto es lo máximo que está dispuesto a pagar por un café?

- a. Menos de 5 soles.
- b. De 6 a 10 soles.
- c. De 10 a 20 soles.
- d. De 20 a 30 soles.
- e. Más de 30 soles.

18. ¿Conoce o ha escuchado alguna vez del concepto de “ANTI-CAFETERÍA”?

- a. Si.
- b. No.

19. Si hubiera un local donde podría trabajar y estudiar en equipo, que le ayude a maximizar su productividad dándole acceso a todas las herramientas, útiles de escritorio y dispositivos tecnológicos necesarios, que incluya espacios personalizados para estudiar o trabajar y áreas de esparcimiento con acceso a juegos de mesa, bebidas y snacks variados y saludables. **¿Qué tan interesado/a estaría de asistir?**

- a. Totalmente interesado/a.
- b. Muy interesado/a.
- c. Poco interesado/.
- d. Nada interesado/a.

20. ¿Cuánto sería lo máximo que estaría dispuesto/a a pagar, **POR HORA DE ALQUILER**, de un espacio que le brinde los beneficios mencionados en la pregunta anterior? Considere el alquiler por hora es una tarifa plana que incluye el acceso ilimitado a materiales, snacks y bebidas sin cargo adicional (**Especifique el precio por persona**).

_____ soles.

21. ¿Cuál es su disponibilidad para ir a un local que brinde los beneficios antes mencionados y que esté ubicado en el centro histórico de Arequipa?

- a. Totalmente dispuesto.
- b. Muy dispuesto.
- c. Poco dispuesto.
- d. Indispuesto.

MUCHAS GRACIAS

ANEXO 2: VALIDACIÓN DE LA ENCUESTA - PROFESOR JOSÉ GÁLAX CÉSPEDEZ ELGUERA

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): José Gálax Céspedes Elguera
- 1.2. Grado Académico: Mg. Administración y negocios
- 1.3 Profesión: Ingeniero Biotecnólogo
- 1.3. Institución donde labora: Universidad La Salle
- 1.4. Cargo que desempeña: Docente a tiempo parcial y apoyo en el área de calidad
- 1.6 Denominación del Instrumento: Estudio para el desarrollo de un Plan de Negocio

II. VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión				X	
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles				X	
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría				X	
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable				X	
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados					X
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento				X	
SUMATORIA PARCIAL					20	5
SUMATORIA TOTAL		25				

III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

3.1. Valoración total cuantitativa:

3.2. Opinión: FAVORABLE (X) DEBE MEJORAR () NO FAVORABLE ()

3.3. Observaciones: Aplicar una prueba piloto para determinar la confiabilidad del instrumento.

Arequipa, 23.de julio del 2023


 José Gálax Céspedes Elguera

ANEXO 3: VALIDACIÓN DE LA ENCUESTA - PROFESORA LIGIA NARELA CATERIANO FONSECA

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I.DATOS GENERALES:

1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto):

Ligia Narela Cateriano Fonseca

1.2. Grado Académico:

Magister en Ciencias

1.3 Profesión:

Licenciada en Administración

1.3. Institución donde labora:

Universidad La Salle

1.4. Cargo que desempeña:

Decana(e) de la Facultad de Ciencias Empresariales y de la Comunicación.

1.6 Denominación del Instrumento:

Estudio para el desarrollo de un Plan de Negocio

II.VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión					X
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles					X
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría				X	
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable				X	
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados				X	
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento				X	
SUMATORIA PARCIAL					16	10
SUMATORIA TOTAL		26				

III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

3.1. Valoración total cuantitativa:

3.2. Opinión: FAVORABLE X DEBE MEJORAR _____

NO FAVORABLE _____

3.3. Observaciones:

En la pregunta 6 podría mejorar escribiendo la palabra ¿Aproximadamente a cuanto ascienden sus ingresos mensuales?

Arequipa, 04 de septiembre del 2023

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Dionisia', written over a horizontal line.

Firma

ANEXO 3: IMÁGENES DE LOS ENVASES PARA LOS PRODUCTOS CON EL LOGO DE LA ANTI CAFETERÍA



Nota. Elaboración Propia

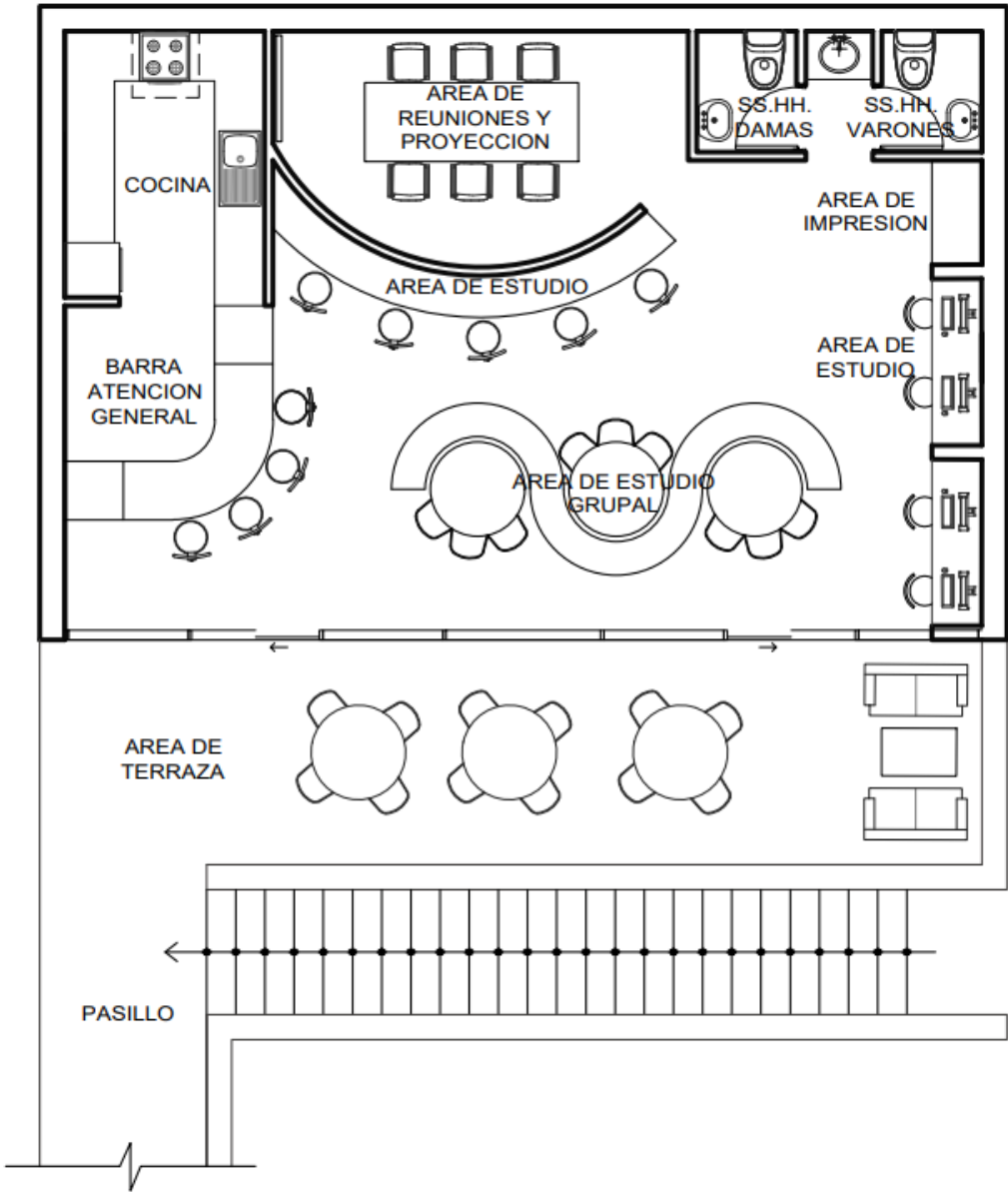
ANEXO 4: IMAGEN DE LA CARTILLA DE SELLOS



Nota. Elaboración Propia

ANEXO 5: LAYOUT DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ANTI – CAFETERÍA

Diseño del Local



Nota. Elaboración Propia

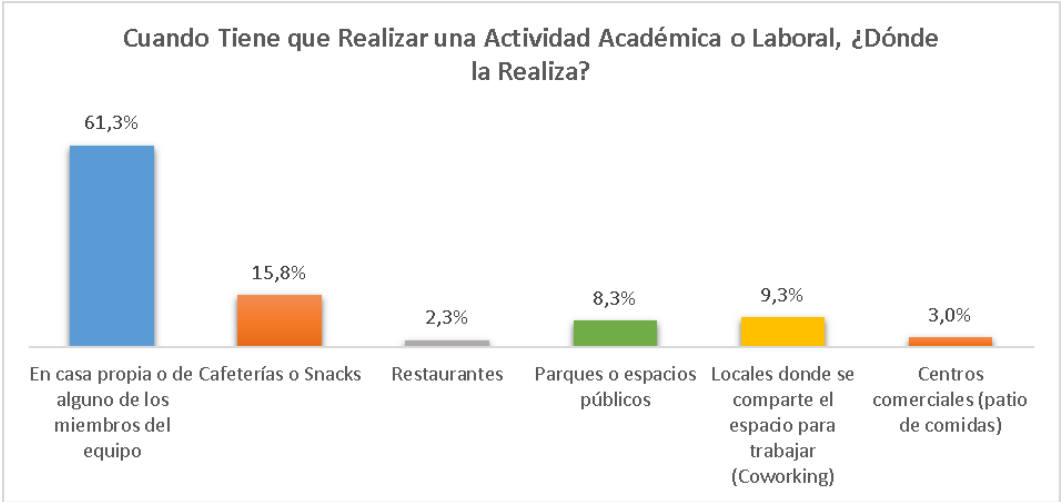
Diseño del Local (3D)



Nota. Elaboración Propia

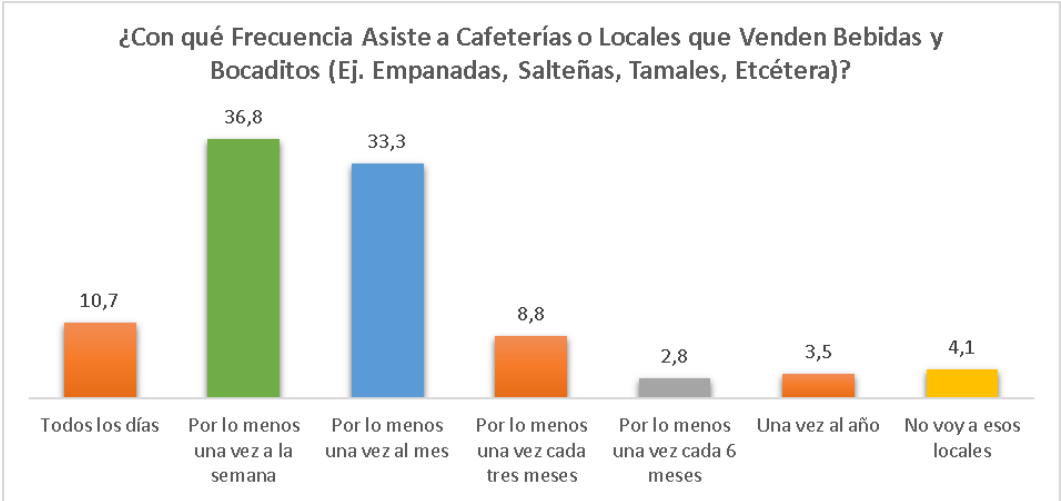
ANEXO 06: FIGURAS ADICIONALES ESTUDIO DE MERCADO

Quando Tiene que Realizar una Actividad Académica o Laboral, ¿Dónde la Realiza?



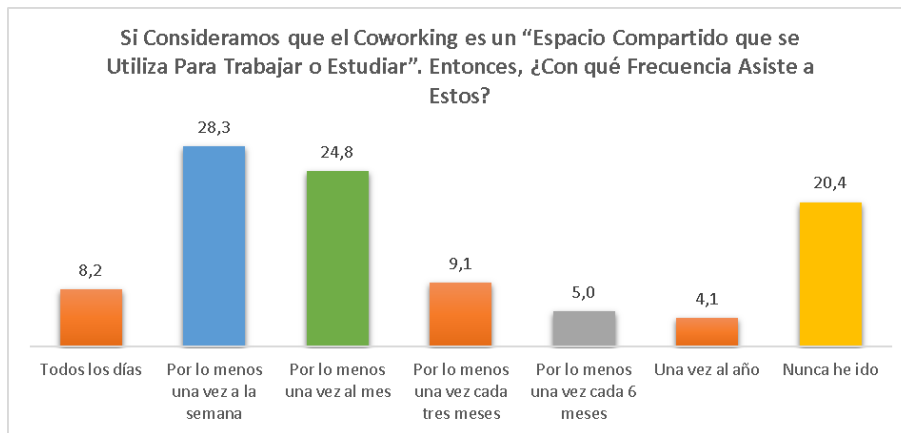
Nota. Elaboración Propia

¿Con qué Frecuencia Asiste a Cafeterías o Locales que Venden Bebidas y Bocaditos (Ej. Empanadas, Salteñas, Tamales, Etcétera)?



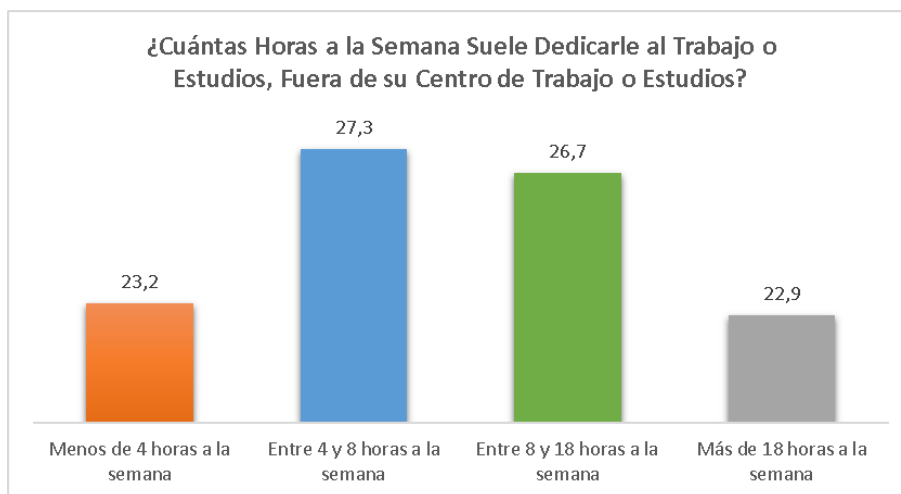
Nota. Elaboración Propia

Si Consideramos que el Coworking es un “Espacio Compartido que se Utiliza Para Trabajar o Estudiar”. Entonces, ¿Con qué Frecuencia Asiste a Estos?



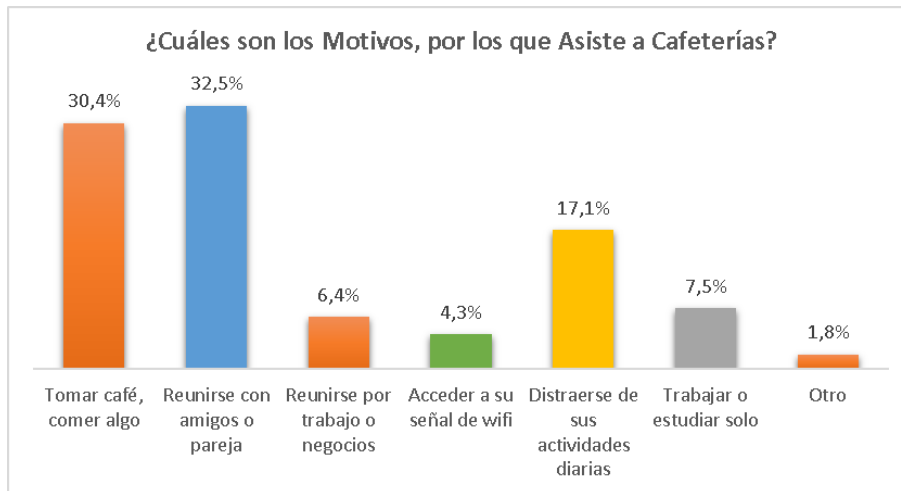
Nota. Elaboración Propia

¿Cuántas Horas a la Semana Suele Dedicarle al Trabajo o Estudios, Fuera de su Centro de Trabajo o Estudios?



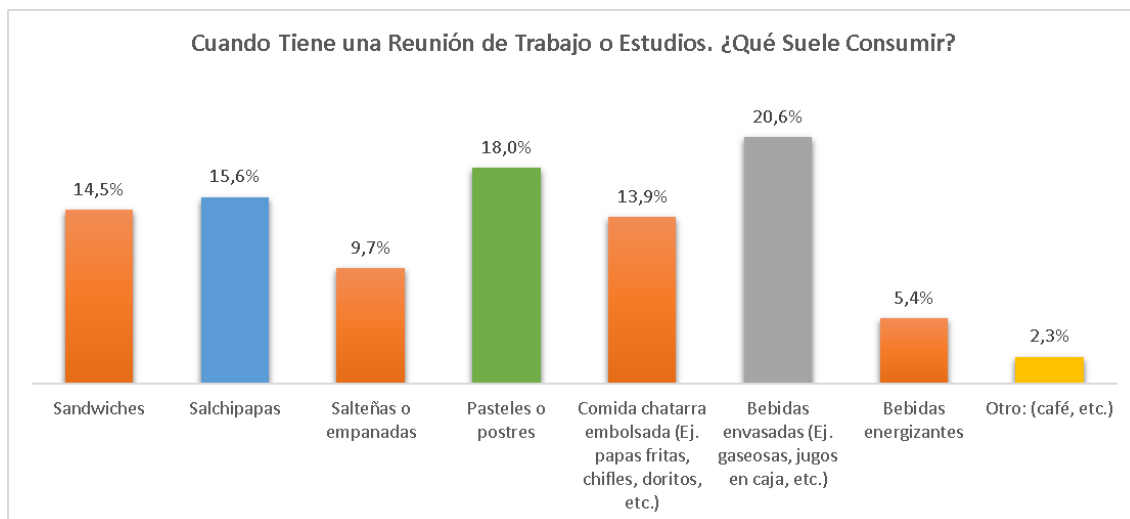
Nota. Elaboración Propia

¿Cuáles son los Motivos, por los que Asiste a Cafeterías?



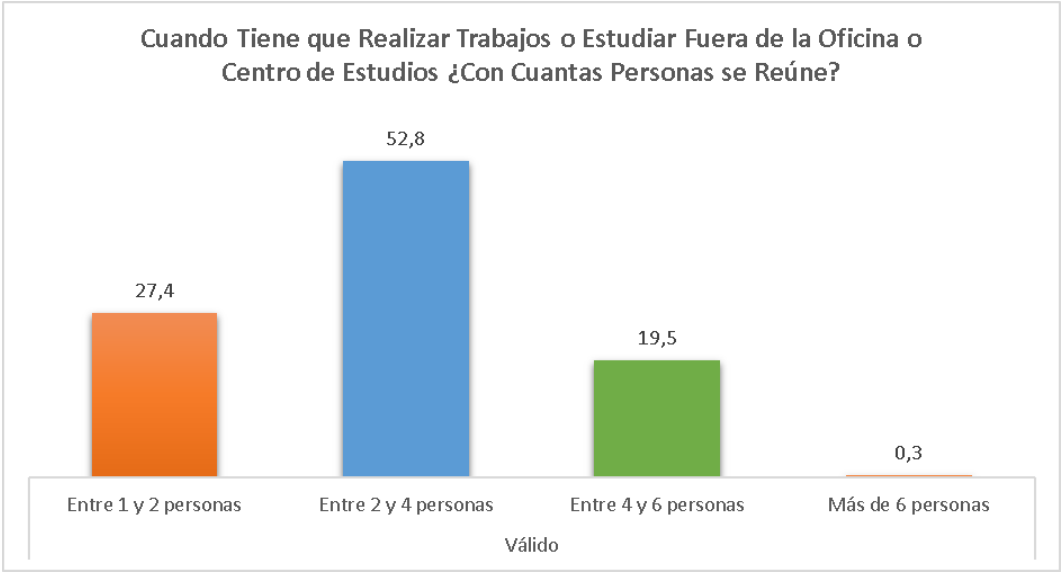
Nota. Elaboración Propia

Cuando Tiene una Reunión de Trabajo o Estudios. ¿Qué Suele Consumir?



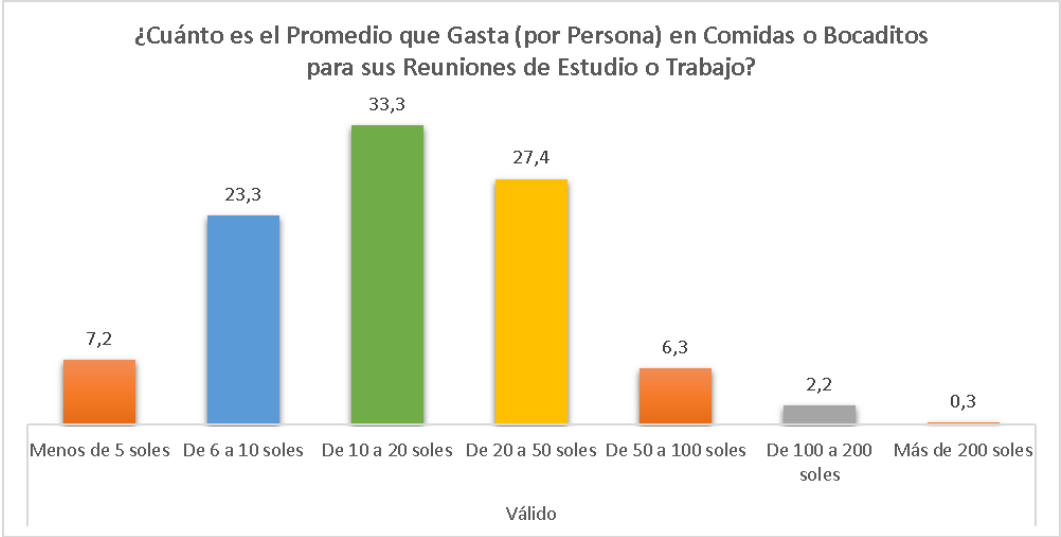
Nota. Elaboración Propia

Cuando Tiene que Realizar Trabajos o Estudiar Fuera de la Oficina o Centro de Estudios ¿Con Cuantas Personas se Reúne?



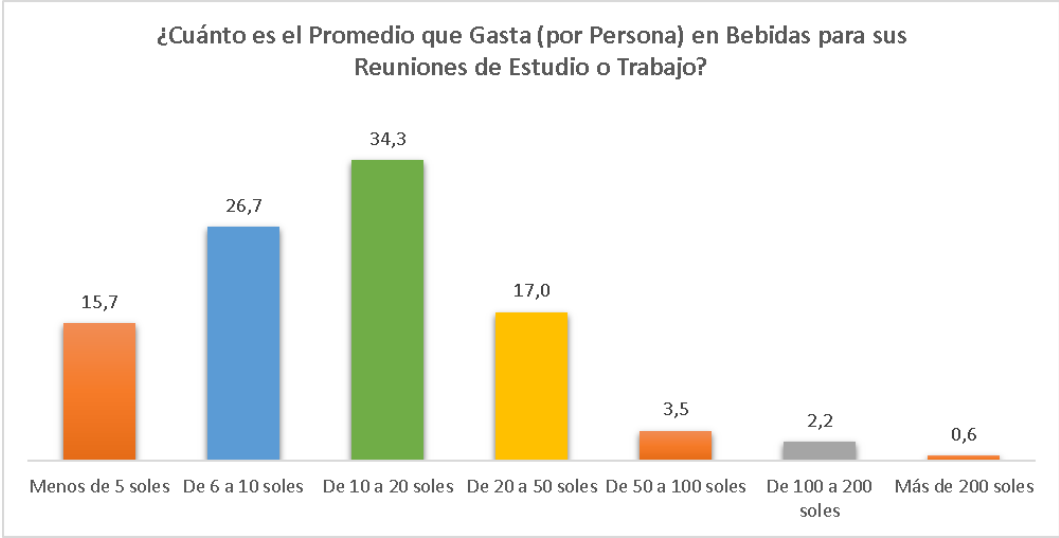
Nota. Elaboración Propia

¿Cuánto es el Promedio que Gasta (por Persona) en Comidas o Bocaditos para sus Reuniones de Estudio o Trabajo?



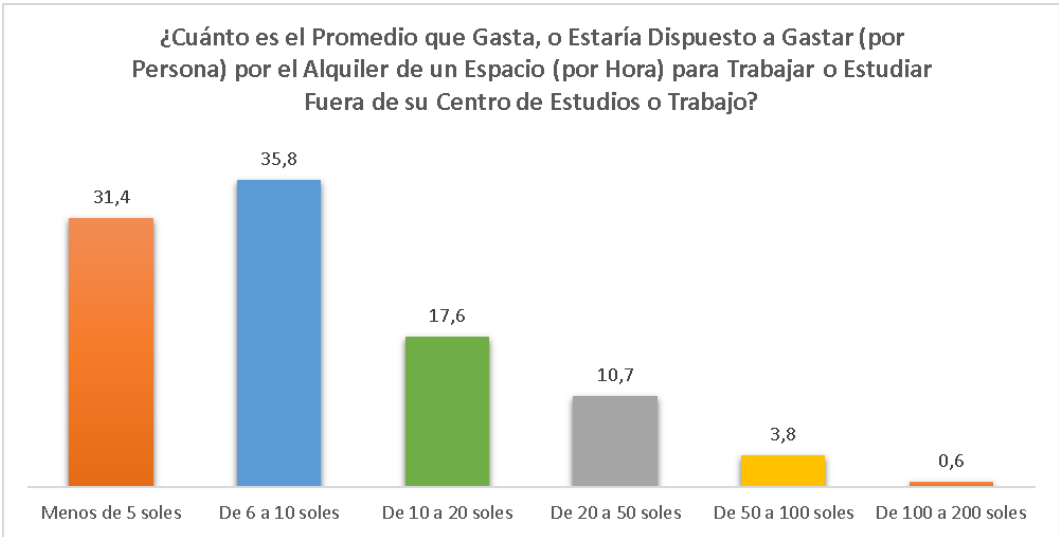
Nota. Elaboración Propia

¿Cuánto es el Promedio que Gasta (por Persona) en Bebidas para sus Reuniones de Estudio o Trabajo?



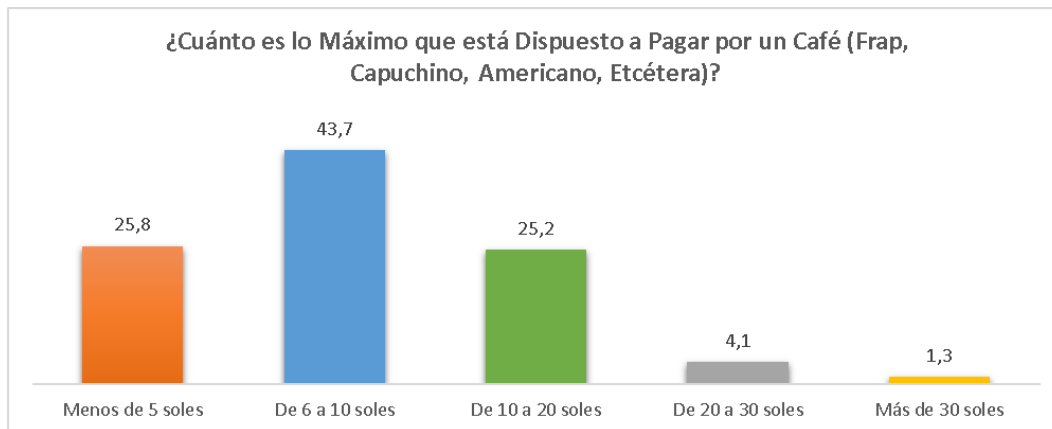
Nota. Elaboración Propia

¿Cuánto es el Promedio que Gasta, o Estaría Dispuesto a Gastar (por Persona) por el Alquiler de un Espacio (por Hora) para Trabajar o Estudiar Fuera de su Centro de Estudios o Trabajo?



Nota. Elaboración Propia

¿Cuánto es lo Máximo que está Dispuesto a Pagar por un Café (Frap, Capuchino, Americano, Etcétera)?



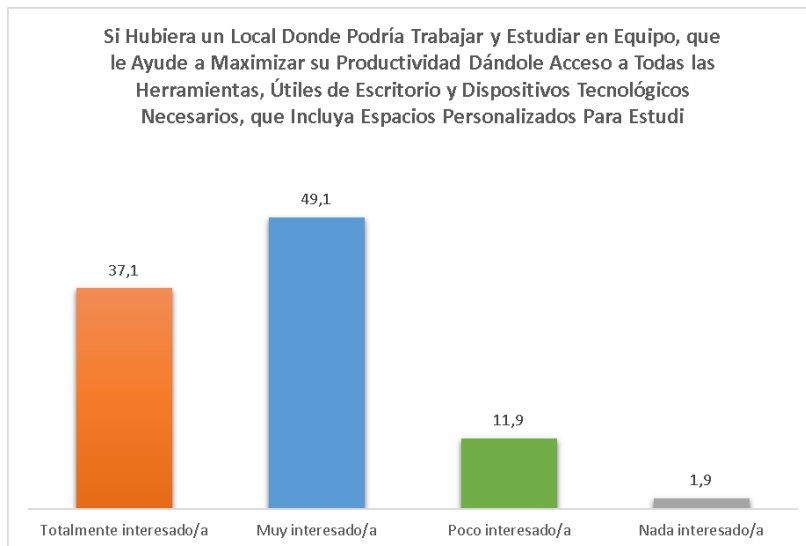
Nota. Elaboración Propia

¿Conoce o ha Escuchado Alguna vez del Concepto de “ANTI-CAFETERÍA”?



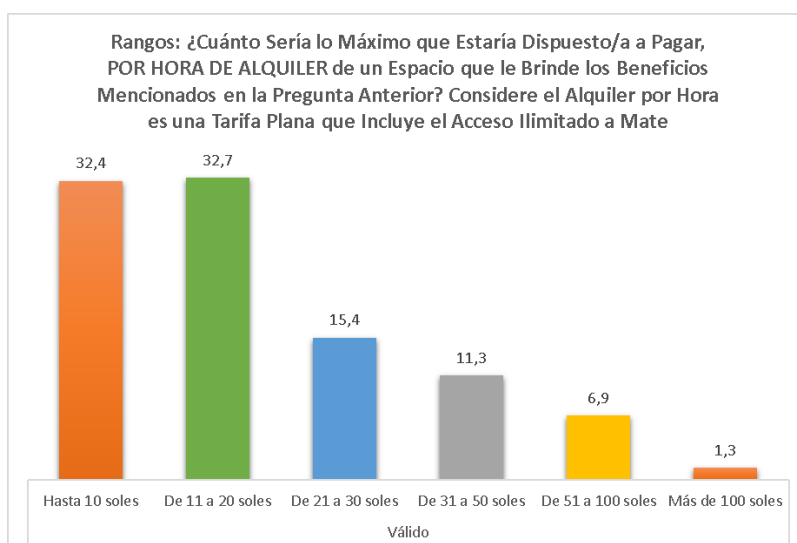
Nota. Elaboración Propia

Si Hubiera un Local Donde Podría Trabajar y Estudiar en Equipo, que le Ayude a Maximizar su Productividad Dándole Acceso a Todas las Herramientas, Útiles de Escritorio y Dispositivos Tecnológicos Necesarios, que Incluya Espacios Personalizados Para Estudiar o Trabajar y Áreas de Esparcimiento con Acceso a Juegos de Mesa, Bebidas y Snacks Variados y Saludables. ¿Qué tan Interesado/a Estaría de Asistir?



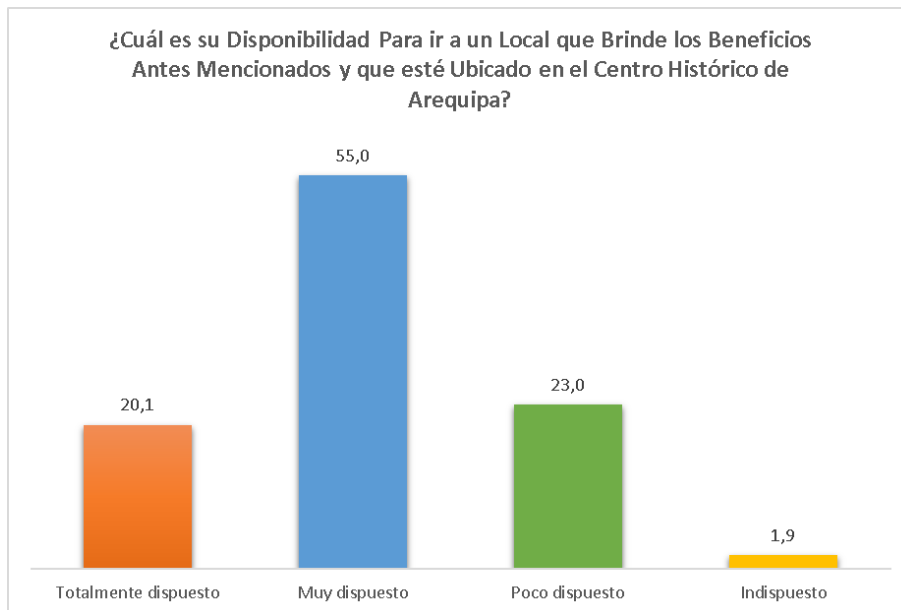
Nota. Elaboración Propia

Rangos: ¿Cuánto Sería lo Máximo que Estaría Dispuesto/a a Pagar, POR HORA DE ALQUILER de un Espacio que le Brinde los Beneficios Mencionados en la Pregunta Anterior? Considere el Alquiler por Hora es una Tarifa Plana que Incluye el Acceso Ilimitado a Materiales, Snacks y Bebidas sin Cargo Adicional (Por Persona).



Nota. Elaboración Propia

¿Cuál es su Disponibilidad Para ir a un Local que Brinde los Beneficios Antes Mencionados y que esté Ubicado en el Centro Histórico de Arequipa?



Nota. Elaboración Propia

ANEXO 05: DESCRIPCIÓN DETALLADA DE COSTOS POR PRODUCTO

Lista de Insumos (Precios de Mercado)			
Insumo	Cantidad	medida	precio (soles)
Hielo	3000	g	5,2
Café	500	g	36,8
Jarabe	750	ml	80
Crema pastelera	1000	g	20
Leche	3000	ml	15,5
Azúcar	5000	g	23,9
Pan	2	unidad	1
Hamburguesa	8	unidad	23,9
Lechuga	200	g	3,29
Tomate	1000	g	6,99
Mayonesa	850	g	19,6
Mostaza	400	g	8,6
kétchup	800	g	14,1
Queso	440	g	22,5
torta	1000	g	50
Infusión	20	unidad	9,9
Pan de molde	28	rebanada	12,6
Pollo	1000	g	17,5
Jamón	480	g	12,2
Apio	1	unidad	1
Gaseosa	15	unidad	30,45

Frapé	6,95
Café (50g)	3,68
Agua hervida (250ml)	0,10
Jarabe saborizado (8ml)	0,85
Crema pastelera (60ml)	1,20
Leche (200ml)	1,03
Hielo (50g)	0,09

Café	3,95
Café (50g)	3,68
Agua hervida (250ml)	0,10
Azucar (35g)	0,17

Capuchino	4,12
Café (50g)	3,68
Agua hervida (250ml)	0,10
Azucar (35g)	0,17
Leche (100ml)	0,17

Sanwiches	6,22
pan (1 unidad)	0,50
hamburguesa (1 unidad)	2,99
Lechuga (30g)	0,49
Tomate (40g)	0,28
Mayonesa (15ml)	0,35
Mostaza (15ml)	0,32
ketchup (15ml)	0,26
Queso (20g)	1,02

Torta	6,00
unidad (120g)	6,00

Infusiones	0,76
Agua hervida (250ml)	0,10
Filtrante (1 unidad)	0,50
Azucar (35g)	0,17

Sanwichitos	44,38
pan (24 unidades)	10,80
Pollo (400g)	7,00
Jamón (120g [4 rodajas])	3,05
queso (80g [4 rebanadas])	4,09
hamburguesa (4 unidades)	11,95
Apio (1/4 unidad)	0,25
Mayonesa (180ml [12 cucharadas])	4,15
Lechuga (120g)	1,97
Tomate (160g)	1,12

Gaseosas	2,03
Botella personal	2,03

Pasteles	2,00
Unidad	2,00

Galletas	2,00
Unidad	2,00

Alquiler espacio de área de estudio (Individual)	6,95
Café	3,95
Pastel o galleta (1 unidades)	2,00
Material de escritorio	1,00

Alquiler espacio de área estudios grupal	25,79
Café (4 tazas)	15,79
Pastel o galleta (4 unidades)	8,00
Material de escritorio	2,00

Alquiler espacio de área de terraza	25,79
Café (4 tazas)	15,79
Pastel o galleta (4 unidades)	8,00
Material de escritorio	2,00

Alquiler espacio de área de reuniones y proyector	72,07
Sandwichitos (1 unidad)	44,38
Café (6 tazas)	23,68
Material de escritorio	4,00