

UNIVERSIDAD NACIONAL TECNOLÓGICA DE LIMA SUR

FACULTAD DE INGENIERÍA Y GESTIÓN

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



“PROYECTO DE NEGOCIO COFFEE WASI. S.C.L.”

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el Título Profesional de

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PRESENTADO POR EL BACHILLER

GUTIERREZ CHAMPAC, CYNTHIA SUSSANA

**Villa El Salvador
2015.**

DEDICATORIA

Con toda mi gratitud y admiración le dedico mi proyecto de negocio al Dr. Daisaku Ikeda, que gracias a sus obras sentí aliento constante, ayudándome a ser mejor persona, perseverar, y cumplir mis objetivos.

A mis padres Godofredo Gutiérrez y María Champac, por su apoyo incondicional y constante.

A mis hermanos Walter y William por brindarme su amor y confianza.

A Sebastián Araya por compartir nuestros sueños y logros.

A mi abuelita Secundina Chumpitaz por su inmenso amor hacia todas las personas.

Cynthia.

AGRADECIMIENTO

Agradecer a mi alma mater la Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur – UNTELS, por darme la oportunidad de estudiar, formarme académicamente y ser una profesional con responsabilidad social y ambiental.

Tengo la buena fortuna de conocer a Miguel Ángel Laura Medina profesor a quien agradezco por su apoyo constante en mis años universitarios.

También mi agradecimiento a los profesores César Mariluz Veramendi, Régulo Villegas Mas por sus conocimientos brindamos.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO

CAPITULO I.....	11
1 IDEA DE NEGOCIO	11
1.1 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO	11
1.2 MODELO DE NEGOCIO	12
CAPITULO II.....	13
2. ANÁLISIS DEL ENTORNO	13
2.1 Análisis del macro entorno	13
2.1.1 <i>Tendencias de consumo de café en el mundo</i>	13
2.1.2 <i>Situación internacional del café peruano en el mundo</i>	15
2.2 Análisis del micro entorno	24
2.2.1 <i>Consumo interno de café</i>	24
2.2.2 <i>Tendencias del consumo de café a nivel nacional</i>	26
2.2.3 <i>Consumo de café a nivel de ciudades del Perú</i>	27
CAPITULO III.....	29
3. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	29
3.1 Evaluación del mercado potencial en el Perú	29
3.1.1 <i>Demanda potencial</i>	29
3.1.2 <i>Caracterización del consumidor de café</i>	30
3.2 <i>Evaluación del mercado potencial de COFFEE WASI. S.C.L del Distrito de Santiago de Surco</i>	36
3.2.1 <i>Factor demográfico de consumo de café</i>	36
3.2.2 <i>Criterio de segmentación de mercado de consumo de café</i>	37
3.2.3 <i>Estimación del mercado potencial de consumo de café de COFFEE WASI. S.C.L en el Distrito de Santiago de Surco</i>	42
3.2.4 <i>Evaluación de la competencia de COFFEE WASI. S.C.L en el Distrito de Santiago de Surco</i>	43
CAPITULO IV	46
4. PLAN ESTRATÉGICO	46
4.1 Misión.....	46
4.2 Visión	46
4.3 principios.....	46
4.4 Valores.....	47
4.5 Objetivos estratégicos.....	48
4.6 Diagnóstico y determinación de estrategias competitivas.....	48
CAPITULO V	52
5. PLAN DE MARKETING Y VENTAS.....	52
5.1 Objetivos del plan de marketing y ventas.....	52
5.2 Estrategias de ventas.....	52

5.2.1 Estrategias de producto	53
5.2.2 Estrategias de precio	55
5.2.3 Estrategias de promoción	57
5.2.4 Estrategias de plaza.....	58
CAPITULO VI	60
6. PLAN DE OPERACIONES.....	60
6.1 Proceso de producción	60
6.1.1 <i>Objetivos del plan de operaciones</i>	60
6.1.2 <i>Diseño del producto</i>	60
6.1.3 <i>Diseño del servicio</i>	61
6.1.4 <i>Distribución del espacio físico en el área de trabajo</i>	62
6.1.5 <i>Racionalización de materiales e insumos</i>	65
6.1.6 <i>Disposición de máquinas, equipos y herramientas</i>	67
6.1.7 <i>Organización del personal de Coffee Wasi S.C.L</i>	68
6.1.7.1 <i>Objetivos del plan de personal</i>	68
CAPITULO VII	70
7. PLAN FINANCIERO	70
7.1 Inversión y financiamiento.....	70
7.1.1 <i>Presupuesto de ingresos y ventas</i>	71
7.2 Evaluación de la estructura de costos.....	75
7.2.1 <i>Presupuesto de inversiones</i>	78
7.2.2 <i>Cálculo de costo unitario y de precio</i>	78
7.2.3 <i>Cálculo del punto de equilibrio</i>	81
7.3 Análisis financiero	82
7.3.1 <i>Estado de ganancias y perdidas (EGP)</i>	82
7.3.2 <i>Flujo de caja económico (FCE)</i>	83
7.3.3 <i>Flujo de la deuda</i>	88
7.3.4 <i>Balance general proyectado</i>	88
7.3.5 <i>Evaluación de factibilidad</i>	92
7.3.6 <i>Análisis de la oferta</i>	95
7.3.7 <i>Evaluación financiera</i>	98
CAPITULO VIII	103
8. PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL E IMPACTO AMBIENTAL	103
8.1 Plan de responsabilidad social.....	103
8.2 Plan de Impacto ambiental.....	105
CONCLUSIONES	107
RECOMENDACIONES.....	109
BIBLIOGRAFIA CONSULTADA	110

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Producción mundial de café 2007-2017.	17
Tabla 2. Participación de los principales países exportadores de café en el mundo	17
Tabla 3. Posición de Perú en el mercado mundial de café según volumen comercializado (en miles de sacos de 60 kg.).	18
Tabla 4. Producción nacional por departamentos	21
Tabla 5. Principales indicadores comparativos relacionados al consumo per cápita del café año 2007	23
Tabla 6. Análisis del consumo per cápita de los países Brasil y Perú	24
Tabla 7. Consumo per cápita del café en el Perú	26
Tabla 8. Volumen de consumo de café soluble y molido/tostado participación porcentual (%)	27
Tabla 9. Consumo de café por ciudades	28
Tabla 10. Consumo de café tostado	38
Tabla 11. Micro localización interdistrital de cafetería	40
Tabla 12. Micro localización del punto de venta de la cafetería en el Distrito de Santiago de Surco	41
Tabla 13. Mercado potencial de COFFEE WASI. S.C.L	42
Tabla 14. Análisis de matrices EFE y EFE para determinación de estrategias de competitividad	51
Tabla 15. Productos derivados de café y su composición	54
Tabla 16. Cálculo de materia prima e insumos de producción de café y derivados	65
Tabla 17. Materia prima e insumos para la preparación de 751 tazas de café según tipo	66
Tabla 18. Maquinarias y equipos necesarios para la preparación de cafés	67
Tabla 19. Herramientas requeridas para la implementación de la cafetería	67
Tabla 20. Asignación de personal de COFFEE WASI. S.C.L	69
Tabla 21. Estructura de la inversión y financiamiento	70
Tabla 22. Ingresos por producto en el ciclo de operación (mes 1)	71
Tabla 23. Proyección de ventas de café de COFFEE WASI. S.C.L	72
Tabla 24. Programación de ventas de café (tazas)	73
Tabla 25. Presupuesto de ingresos por venta de cafés.....	74
Tabla 26. Gastos pre operativos de COFFEE WASI. S.C.L	76
Tabla 27. Presupuesto de costos	77

Tabla 28. Presupuesto de inversiones de COFFEE WASI. S.C.L	79
Tabla 29. Base de datos referenciales Excel para la gráfica del punto de equilibrio	82
Tabla 30. Depreciación de bienes tangibles de COFFEE WASI. S.C.L	84
Tabla 31. Financiamiento bancario para el negocio COFFEE WASI. S.C.L	85
Tabla 32. Estado de ganancias y pérdidas de COFFEE WASI. S.C.L	86
Tabla 33. Flujo de caja económico y financiero de COFFEE WASI. S.C.L	87
Tabla 34. Balance de comprobación: mes 0 de COFFEE WASI. S.C.L	90
Tabla 35. Balance de comprobación: mes 1 de COFFEE WASI. S.C.L	91
Tabla 36. Balance de comprobación: mes 2 de COFFEE WASI. S.C.L	92
Tabla 37. Cálculo de VAN y TIR de COFFEE WASI. S.C.L	100
Tabla 38. Índice de productividad proyectada de COFFEE WASI. S.C.L	102

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Lienzo de modelo de negocio de COFFEE WASI. S.C.L.....	12
<i>Figura 2.</i> Mercado potencial de COFFE WASI S.C.L.	43
<i>Figura 3.</i> Productos de café ofertados por los competidores	44
<i>Figura 4.</i> Ventaja competitiva de COFFE WASI S.C.L. en el Distrito de Santiago de Surco	45
<i>Figura 5.</i> Análisis de matriz FODA para la determinación de estrategias de competitividad	49
<i>Figura 6.</i> Objetivos del plan de marketing y ventas de COFFE WASI S.C.L.	52
<i>Figura 7.</i> Precios ofertados por la competencia directa.....	56
<i>Figura 8.</i> Imágenes de estrategias de plaza de COFFE WASI S.C.L.	59
<i>Figura 9.</i> Objetivos del plan de operaciones de COFFE WASI S.C.L.	60
<i>Figura 10.</i> Distribución del espacio físico del local y equipos de COFFE WASI S.C.L....	65
<i>Figura 11.</i> Objetivos del plan de personal de COFFE WASI S.C.L.	68
<i>Figura 12.</i> Punto de equilibrio de COFFEE WASI. S.C.L.	82
<i>Figura 13.</i> Estilización del ambiente de COFFEE WASI. S.C.L.	94
<i>Figura 14.</i> Objetivos del plan de operaciones de COFFEE WASI. S.C.L	103
<i>Figura 15.</i> Principios de Responsabilidad Social	104

RESUMEN EJECUTIVO

El proyecto de negocios “COFFEE WASI. S.C.L” surge de la oportunidad creciente de la demanda del mercado de consumo del café y derivados en el distrito de Santiago Surco; el consumo personal de café en el Perú oscila entre los 400 y 500 grs. /año, menos que Brasil y los del norte. A ello se suma, el consumo por cambios bruscos de la temperatura ambiente, que justifican la sostenibilidad del negocio.

La idea de negocio se centra en la elaboración y comercialización de diversas variedades de café con exquisito sabor y aroma, para deleitar los paladares más exigentes del mercado local entre residentes y turistas, con servicio personalizado e ininterrumpido, con servicio complementarios de Wi-fi libre para facilitar la comunicación de los clientes.

“COFFEE WASI. S.C.L”, acentúa la realización de sus actividades comerciales en la visión “Contar con el mejor café en sabor y aroma para conquistar en un año el mercado de San Borja, para el 2020, conquistar el mercado nacional y para el 2025, internacionalizarse”; y los principios de: mejora continua, mayor calidad, Superar las expectativas del cliente, integridad y honestidad y la creación de valor.

En el marco de la competitividad, existe la presencia de marcas de café, como Chanchamayo, uno de los mejores café del mundo; se produce en Perú, por lo que se considerará como nuestro proveedor aliado, al que con una dosis de investigación, desarrollo e innovación de estrategias competitivas y modelos de gestión se logrará ser altamente competitivos.

“COFFEE WASI. S.C.L” está organizada estructural y funcionalmente, a partir de la apertura del negocio con tres trabajadores: un administrador, un especialista en preparación de café y recepcionista; encargados en los puestos de trabajo designados y las instructivas pertinentes en el desempeño de sus funciones.

El análisis económico y financiero; el proyecto tiene una inversión total de S/.61,454.95 cuya rentabilidad para los socios e inversionistas se refleja en el flujo de caja proyectado a 10 años, con VAN de S/.931 y la TIR 2.75 %, corrobora un proyecto viable, factible y rentable, que superan las expectativas y complacientes a grupos de interés: inversionistas, mercado, proveedores, Estado y comunidad como entorno. Finalmente, se concluye que el proyecto es factible económica, social y ambientalmente.

Finalmente, el proyecto COFFEE WASI. S.C.L incorpora la política empresarial de estar inmerso en los planes generales del distrito de San Borja en cuanto concierne a Responsabilidad Social; así como de la preservación y conservación del medioambiente, a través de la comunicación directa con la comunidad y ciudadanos, referente al uso de recursos para la promoción, producción y presentación del producto.

CAPITULO I

1. IDEA DE NEGOCIO

1.1. Descripción del negocio

El proyecto "COFFEE WASI. S.C.L" del Distrito de Santiago de Surco - Lima, nace de la idea de añadir en la alimentación cotidiana el consumo de café de alta calidad soluble y molido/tostado de materia prima orgánica producida en el país y en sus presentaciones de: café americano, Cappuccino sin crema, Cappuccino con crema, café expresso. La empresa especializada está debidamente capacitada en la producción de café y derivados y la motivada atención del personal para satisfacer al cliente cada vez más exigente en este mercado de alta competencia, así como en la organización y ejecución de eventos en la línea de la actividad económica, con un ambiente acogedor complementado con servicios como Wi-fi.

Para el cumplimiento de sus propósitos, considera como su mercado objetivo, aquellas personas innovadoras o modernas; conformadas por varones y mujeres de carácter estimulado, irresistible, trabajador y dispuestos por sobresalir, que pertenecen a los niveles socioeconómicos B y C, conformado por aquellos que buscan la calidad de productos y servicios al precio que amerite satisfacer sus necesidades.

Del estudio de Arellano Consultores en el 2007, se extracta de acuerdo a las opiniones vertidas por los entrevistados (Lima NSE A,B,C,D,E), las respuestas generales no discriminadas por segmentos muestran que el café es i) una bebida hogareña para compartir en familia; ii) una bebida estimulante para socializar y conversar; iii) una bebida tradicional que se consume por hábito/costumbre; y iv) una bebida elegante y formal.

Finalmente, con respecto a los atributos relacionados a la calidad del café, el más reconocido es el sabor (82.8%), seguido de la pureza (27.3%) y la marca

reconocida (22.8%). A nivel de ciudades de la zona Lima es la ciudad que registra un mayor atención al sabor como un atributo relacionado a la calidad (80.1%).

1.2. Modelo de negocio

El Lienzo de Modelo de Negocio o Business Model Canvas: es una herramienta gráfica, simple y práctica para el desarrollo del modelo de negocio. Significa hacer un análisis para definir los pilares del negocio: quién eres, qué haces, cuál es tu clientela, con qué medios cuentas, cuáles son tus costes y cuáles esperas que sean tus ingresos. En otras palabras, un modelo de negocio es el punto de partida, el plan y la definición de los cimientos de tu emprendimiento. (Cacciavillani, 2018).

Asociaciones clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relaciones con clientes	Segmento de mercado
Proveedoras de café orgánico con procedencia de lugares referentes: Chanchamayo, Cuzco y Cajamarca (Jaén - San Ignacio), de insumos Proveedoras de servicios complementarios en el local de atención	Publicidad Capacitación de potencial humano	Calidad de café soluble y molido/tostado con materia prima orgánica, apropiada tecnología en la producción y la calidad de servicio personalizada al cliente	Responsabilidad Confianza Compromiso	Instituciones públicas Instituciones privadas Universidades
	Recursos Clave Personal capacitada Máquina de café Cafetera Espresso Licuadora Frappe Molino Caja registradora Microonda		Canales Canales Directos: Equipo comercial y sistema Consumer to consumer (C2C) Indirectas Redes sociales	Entidades Financieras Locales comerciales Visitantes a parques
Estructura de Costos		Fuentes de ingreso		
Costo de producción Gastos administrativos Costos de operación		Ingresos proyectados $(I_x) = P_x * Q_x$		

Figura 1. Lienzo de modelo de negocio de COFFEE WASI. S.C.L Fuente: Elaboración propia basado en el modelo de negocios de Osterwalder A.

CAPITULO II

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

2.1. Análisis del macro entorno

2.1.1. *Tendencias de Consumo de Café en el Mundo*

La evolución de la demanda en el mercado mundial de café para los siguientes cinco años, se avizora auspiciosa. Según los estudios consultados y la expectativa de los empresarios encuestados, las expectativas del mercado para café tostado y molido es de un crecimiento anual de 5.94 % (Tasa de Crecimiento Anual Compuesto (TCAC) al 2021).

Las grandes empresas de café en el mercado mundial, como JDE, Keurig Green Mountain, Nestlé y Starbucks, son las responsables que el consumo del café siga creciendo. Destaca el caso de los café solubles que dada su practicidad en la preparación, diversidad de presentaciones y el precio con el que se comercializan, los convierten en una buena opción para los nuevos consumidores.

El café fresco domina el mercado, al mismo tiempo que el café instantáneo continúa ganando participación. Los cafés instantáneos que se disuelven en agua caliente han popularizado marcas como nescafé, triplicando su oferta desde el año 2000.

Así como en el estudio se señala que los cafés de especialidad se compran en tiendas especializadas de productos de alta calidad, y se estima que el mercado de cafés especiales crezca a un ritmo de 23.10% (TCAC al 2021). Este crecimiento va asociado a la demanda de cafés de alta calidad que se va posicionando en los mercados como Estados Unidos, donde según la National Coffee Association of USA – NCA, el 59% de consumidores, principalmente en las nuevas generaciones busca tener un café gourmet. Europa registra el mayor consumo de café per cápita, sin ser especiales necesariamente. Se está registrando un cambio de preferencias según specialty coffee Association de Europa – (SCAC). Los europeos están dispuestos a pagar altos precios por café

de alta calidad, preferencia que se ve reflejada en el incremento de cafeterías. Mención importante es Rusia, el país con mayor crecimiento de importaciones en la última década.

En cuanto al Asia la mayor demanda de café no es ajena, Japón es considerado uno de los mercados más sofisticados de café de especialidad. En este país encontramos una gran cantidad de máquinas que distribuyen productos a base de café ubicados en las esquinas de las ciudades más grandes. Al mismo tiempo, una porción de mercado busca calidad en los cafés y expendios que lo ofrecen. En tanto Corea ha duplicado sus exportaciones de café en la última década.

La demanda de cafés certificados está creciendo y diversificando desde la participación de grandes empresas; la presencia de otros países estaría dando otra dinámica a este mercado, situación que podría verse reflejada en la fusión de los sellos UTz y Reinforet Alliance; y el exceso de producción (oferta) del segmento.

El principal impulsor del crecimiento de la demanda de café es el segmento convencional, en particular en economías emergentes que están incorporando al café en sus hábitos. Además, mercados maduros como Europa, Japón y Estados Unidos crecen de manera natural, incorporando nuevos consumidores cada año. Así los cafés certificados continúan con un ritmo de crecimiento acelerado y la confiabilidad de este segmento establece un nuevo negocio de Inspectores y Técnicos que trabajan de soporte en la corriente de sostenibilidad del café.

Para el CCI, el 8% del café verde exportado tenía un tipo de certificación sostenible, antes del 2016, la participación en el mercado de los cafés Certificados fue el 35% y se espera que para el 2021 sea 50%, existe una saturación en algunas certificaciones como Fairtrade.

2.1.2. Situación internacional del café peruano en el mundo

Según (Mifflin, 2017) en el Proyecto Café y Clima (2017), sobre el Estudio de Mercado del Café Peruano – Posición Internacional y el segmento de café sostenible – En el marco del Programa SECOMPETITIVO de la Cámara Suiza – SECO. Indica:

Que la producción mundial de café muestra un crecimiento acumulado del 23% en los últimos 10 años, pasando de 123 millones de sacos en el 2007 a 121 millones en el 2017. La producción de café se está concentrando en tres países: Brasil, Vietnam y Colombia, acumulan el 62% de la producción mundial. En términos de variedades de café el 65% es arábica y el 35% es robusto.

El comercio mundial de café involucra el 88% de la producción, este comercio puede analizarse desde diversas perspectivas. El enfoque principal es de tres segmentos, “grandes volúmenes”, “especialidad de gourmets” y “certificados”. Existen otros criterios de clasificación como el grupo de calidad, uso de mezclas y calendario de cosecha.

La producción de cafés certificados crece más que su mercado ocasionando un exceso de oferta. En el caso fairtrade sólo el 30% de este café certificado se puede vender con premios. Los grandes productores como Brasil, Colombia y Vietnam poseen cafés certificados, siendo 4C y UTZ los principales sellos. Perú es el cuarto país con certificaciones en el mundo. Se debe considerar que Honduras, México y Etiopía tienen también cafés certificados como Perú y condiciones sociales de menor calidad de vida.

Cuatro países concentran el 50% de importaciones mundiales de café: EE.UU. (20%). Alemania (16%), Italia (18%) y Japón (6%). Según fuentes especializadas, el aumento del comercio de café está consolidando estos mercados maduros y los mercados asiáticos que reemplazan té con café.

Perú es el noveno país productor de café y séptimo exportador. El café peruano se vende en los tres segmentos: el 88.8% convencional, 9.8% certificado y 2.4% especialidad. El café peruano se considera un café secundario para las mezclas, hecho que le confiere ventajas como ventana comercial y de calidad.

Los principales destinos de Perú son Estados Unidos, Alemania y Bélgica, que concentran más del 50% de las exportaciones. Estos países compran de manera diversificada cafés certificados y convencionales. Las exportaciones peruanas son manejadas por empresas nacionales (40%), empresas multinacionales (40%) y organizaciones de productores (20%), estos últimos enfocados en cafés certificados. Todos los tipos de empresas venden todos los tipos de café.

Los principales compradores de café peruano lo califican como un café de calidad media alta, con potencial y mejora, pero con problemas de consistencia. El mercado peruano se está cimentando en su complementariedad de menor precio, con el café colombiano, una demanda específica para mezclas, preferencias en el segmento certificado. Estas características marcan la preferencia de compradores y son orientadoras para la promoción del café peruano.

Producción mundial de café en los últimos diez (10) años muestra un crecimiento acumulado de 23% en los últimos diez años, pasando de 123 millones de sacos en el 2007 a 151 millones en la presente campaña.

Tabla 1

Producción mundial de café 2007 - 2017



Fuente. Publicación Estudio de mercado del café peruano. Internacional Coffee organización. Pág. 13.

Tabla 2

Participación de los principales países exportadores de café en el mundo

AÑO COSECHA	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17
Brasil	31.7%	37.7%	34.4%	38.3%	34.2%	37.0%	36.0%	35.2%	33.3%	36.3%
Vietnam	13.3%	13.8%	13.9%	14.3%	17.9%	15.6%	18.1%	17.8%	19.0%	16.8%
Colombia	10.2%	6.5%	6.3%	6.1%	5.2%	6.6%	8.0%	9.0%	9.3%	9.6%
Indonesia	6.3%	7.2%	8.9%	6.5%	7.2%	7.7%	7.4%	7.7%	8.1%	6.6%
India	4.9%	3.7%	5.4%	5.4%	4.6%	4.2%	4.3%	4.5%	4.4%	4.4%
Honduras	3.0%	2.6%	2.8%	3.1%	4.0%	3.1%	3.0%	3.5%	3.8%	3.9%
Uganda	3.6%	3.3%	3.8%	3.6%	3.5%	3.5%	3.3%	3.7%	3.8%	3.5%
Etiopía	2.5%	2.9%	2.6%	2.9%	3.6%	3.0%	2.9%	1.9%	2.2%	2.5%
Perú	2.8%	2.5%	2.3%	2.3%	2.1%	2.6%	2.4%	2.5%	2.4%	2.5%
Guatemala	3.3%	2.8%	3.0%	2.8%	2.6%	2.5%	2.1%	2.2%	2.3%	2.3%
Otros	18.4%	17.2%	16.5%	14.6%	15.1%	14.1%	12.5%	12.0%	11.5%	11.6%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Organización Internacional del café.

2.1.2.1. Producción y exportación de café peruano en el mundo.

En la producción de café el Perú es noveno y séptimo exportador, se encuentra entre tres principales abastecedores de los cinco primeros compradores de café del mundo. Es decir, el café peruano se exporta el 99%, siendo Perú el país productor con menor consumo per cápita, por lo tanto estamos afectados a la volatilidad del mercado internacional, que está regido por las fluctuaciones de la oferta.

En los principales mercados que abastece, con excepción de Canadá, Bélgica y Alemania la importancia de los mercados de destino es mayor para Perú. Para Estados Unidos, principal destino, somos el séptimo abastecedor, nótese la volatilidad de las tasas de crecimiento en casi todos los casos negativos en el último quinquenio, efecto de la roya que hizo retroceder en varios mercados y positivos para el último año.

Tabla 3

Posición de Perú en el mercado mundial de café según volumen comercializado (en miles de sacos de 60 kg.).

	PAÍS DESTINO	VOLUMEN MUNDIAL	CRECIMIENTO DESTINO	VOLUMEN PERÚ	POSICIÓN PERÚ	IMPORTANCIA PARA PERÚ	CRECIMIENTO PERÚ
1	ESTADOS UNIDOS	23,618	2015-2016 (4.4%) 2012-2016 (11.2%)	1 070	7mo (4.5%)	1ro (27.2%)	2015-2016 (50.3%) 2012-2016 (31.8%)
2	ALEMANIA	18,656	2015-2016 (8.4%) 2012-2016 (-3.8%)	936	5to (5.0%)	2do (24.7%)	2015-2016 (2.4%) 2012-2016 (-43.4%)
3	BÉLGICA	4,750	2015-2016 (3.4%) 2012-2016 (-0.02%)	259	5to (5.5%)	3ro (9.8%)	2015-2016 (-2.1%) 2012-2016 (-36.5%)
4	SUECIA	1,844	2015-2016 (11.9%) 2012-2016 (7.8%)	220	2do (11.9%)	4to (4.7%)	2015-2016 (15.1%) 2012-2016 (23.5%)
5	CANADÁ	3,015	2015-2016 (8.6%) 2012-2016 (25.5%)	177	4to (5.9%)	5to (4.0%)	2015-2016 (1.1%) 2012-2016 (-1.6%)
6	COREA	2,364	2015-2016 (10.4%) 2012-2016 (42.2%)	151	4to (6.4%)	6to (3.8%)	2015-2016 (-15.3%) 2012-2016 (1.6%)
7	COLOMBIA	197	2015-2016 (77.1%) 2012-2016 (-80.8%)	163	1ro (82.7%)	7mo (3.7%)	2015-2016 (182.4%) 2012-2016 (-69.6%)
8	ITALIA	9,533	2015-2016 (8.3%) 2012-2016 (18.1%)	99	11* (1.0%)	8vo (3.3%)	2015-2016 (31.8%) 2012-2016 (-4.8%)
9	MÉXICO	969	2015-2016 (41.7%) 2012-2016 (889%)	29	5to (3.0%)	9no (3.2%)	2015-2016 (44.0%) 2012-2016 (5848%)
10	FRANCIA	3,461	2015-2016 (-2.4%) 2012-2016 (-14.4%)	160	7mo (4.6%)	10mo (3.0%)	2015-2016 (60.4%) 2012-2016 (-7.8%)

Fuente: Cálculos del CCI basados en las estadísticas del UN CONTRADE.

Nota:

Crecimiento destino: Se refiere a la variación de los volúmenes importados a nivel mundial.

Posición Perú: Se refiere al ranking de Perú en dicho mercado de destino.

Importancia para Perú: Se refiere al ranking del mercado de destino en las exportaciones peruanas.

Crecimiento Perú: Se refiere a la variación de los volúmenes exportados a dicho mercado de destino.

La oferta peruana es variada, existiendo: cafés convencionales, certificados y especiales de calidad, esta diversidad propicia que el mercado peruano tenga empresas locales, empresas multinacionales y Cooperativas, todas compitiendo con los distintos segmentos de mercado. A diferencia del resto de países del grupo de los diez primeros, la producción peruana muestra un comportamiento errático, de ahí la sustitución de otros países ante la falta de producción peruana efecto de la roya.

2.1.2.2. Realidad productiva del café peruano.

Perú produce café exclusivamente de la especie arábica, para Agriconsult el 70% es variedad típica, el 20% Caturra y el 10% a otras variedades. Es sembrado exclusivamente en ceja de selva, preferentemente en alturas superiores a los 800 m.s.n.m. Como en otros países de la región, la producción está concentrada en pequeños productores que en promedio poseen entre dos y tres hectáreas, una parte de ellos se agrupa en asociaciones con la finalidad de obtener beneficios como mejores precios, servicios pos cosecha y acceso a mercados. Estas asociaciones pueden comercializar el café de forma o través de trades.

En el acumulado de los últimos diez años, el área sembrada creció un 32%, experimentando una caída en el 2013, cuando por efecto de la roya se redujo 5%. En cuando al área cosechada, el crecimiento de los últimos diez años fue del 34% pese a estos aumentos en el área, la producción sólo ha crecido en 3% en la última década, es decir la décima parte de lo que creció el área. Esto debido al bajo rendimiento que se posee: 13 qq/Hectárea. Así entre los principales problemas del manejo se tiene las pobres prácticas del cultivo, así como una limitada fertilización.

La producción nacional entre los años 2012 y 2014, experimentó una caída promedio de 33% anual, producto del ataque de la roya. El país también fue afectado, así como otros países de la región, infectando cerca de 40% del área plantada. Sin embargo la infestación ha sido reducida al 20% del área ya que buena parte de los productores está financiando el cambio de las plantas afectadas, los más afectados fueron sin duda los productores de las zonas bajas.

Por su parte, el estado con miras a mejorar la productividad de la producción del café en el país y tras el ataque de la roya en el 2013 implementó un programa para renovar 80,000 hectáreas de café, previsto terminar en cuatro años; además de ello ha incentivado el financiamiento a tasas bajas a través de Agro banco.

Según datos del Ministerio de Agricultura y Riego – MINAGRI, las principales regiones productoras de café en el Perú son San Martín (33%), Cajamarca (18%), Junín (16%) y Amazonas (14%). Esta participación ha experimentado cambios a través del tiempo, en el año 2000 la distribución de la producción era: Junín (30%), San Martín (13.1%), ése mismo año la producción era 3.1 millones de sacos, 32% menos que la producción del 2015. Sin embargo en términos de superficie (has) San Martín mantiene 89.5 mil has y Junín 78.3 mil has. Radicando la diferencia en los rendimientos promedios obtenidos en los últimos años, que alcanzaron en los 20.11 qq/ha y 13.89 qq/ha respectivamente.

En cuanto al consumo, el Perú tiene una población de 30 millones de habitantes, cuyo consumo per cápita anual es de 650 g. frente a los 2 kg de consumo per cápita de Colombia y casi 4 kg. En Brasil; de acuerdo al reporte de la USDA, los peruanos son consumidores principalmente de café instantáneo, que representa el 75%% del consumo interno de café. No obstante el patrón de consumo estaría variando, el consumidor urbano está cambiando el café instantáneo por café tostado, acercando al consumo per cápita a 1 kg anual. Este segmento es aún minoritario.

Tabla 4

Producción nacional por departamentos



Fuente: Minagri.

2.1.2.3. Principales compradores de café peruano.

Identificados los principales compradores se realizó una encuesta abierta a fin de conocer de manera exploratoria las preferencias y consideraciones que se manejan sobre el café peruano. Tras nueve encuestas realizadas, seis se han sistematizado con información suficiente. Por la dispersión y sobre posición de respuestas, se presentarán los resultados seguidos de un breve análisis.

En términos generales se reconoce al Perú como un país de calidad media alta de café, con bastante potencial y en proceso de mejora, pero también con inconsistencias en sus envíos. El café peruano se considera una alternativa más económica que el café colombiano, siendo un punto importante la época de cosecha.

Existen preferencias del mercado de café peruano, ya sea porque es parte de la mezcla de los principales tostadores, o porque en segmentos como

comercio justo y orgánico existe una imagen y demanda cautiva. Demanda que está atenta con respecto a las noticias sobre estos segmentos. En el Perú quien compra café diversifica, está comprando café convencional al mismo tiempo que certificado. El problema principal para el comercio de certificados es la especulación en la espera de que los precios suban. El comprador de café peruano desea mayor eficiencia y competitividad con transparencia en la trazabilidad, alta productividad y sobretodo, en el desarrollo de actividades que garanticen la calidad del grano.

(Queirolo Bobadilla, 2010) Presenta un panorama de la industria cafetalera del Perú, sus logros, avances y retos; donde señala:

(...) Del análisis de dichos antecedentes, infiere que el principal problema de la industria cafetalera nacional es la oscilación de precios del café en el mercado mundial, lo que repercute negativamente en la economía del sector. “Dinamizar” el mercado interno plantearía como reto el aumento del nivel de consumo per cápita de café en el país, en particular, el de cafés especiales, con el consecuente incremento de ingresos en la economía del sector. Aunado a ello, existe un nicho de mercado potencial ávido de consumir productos orgánicos nacionales, con capacidad adquisitiva, y un sentimiento de orgullo y revalorización por lo peruano. Todo lo anterior sostiene, que configura un panorama favorable hacia el consumo de productos nacionales.

2.1.2.4. Consumo per cápita de café peruano en el mundo.

Haciendo una tabla comparativa sobre el consumo per cápita de café a nivel de países representativos, (Queirolo Bobadilla, 2010) Op. Cit. revela:

De cinco países productores de café en donde hemos considerado como variables el tamaño de la población, el consumo interno de café (miles de

sacos) y el consumo expresado en kilos, nos puede dar luces sobre los niveles de consumo interno comparado con otros países:

Tabla 5

Principales indicadores comparativos relacionados al consumo per cápita del café año 2007.

Nº	País	Población (Millones Hab.)	Consumo Interno café de (miles sacos)	Consumo café (Kg. /Hab.)
1	Venezuela	27,7	760	1,65
2	Perú	28,8	110	0,23
3	Uganda	30,9	140	0,27
4	Cote d'Ivoire	18,8	317	1.01
5	Madagascar	19,6	467	1,43

Fuente: Instituto Cuanto: Demanda del Café 2008- MINAG, citado en en citado en (Queirolo Bobadilla, 2010).

El mismo autor de la investigación refiere:

El Perú está por debajo del consumo interno per cápita de países que cuentan en su mayoría con una población menor. Las razones son diversas, básicamente es un problema de poca cultura del consumo de la bebida, pero también porque no ha habido un esfuerzo sistemático de carácter interno por promover el consumo de la bebida en general, y de marcas en específico (aunque ahora con las promociones de “Nescafé” y “El Tunki”, el panorama viene evolucionando). Otra razón de peso es que el mercado local no ha desarrollado variedades tomando como insumo principal el café. De acuerdo a la revista Cafeicultura, Gazeta Mercantil y Valor Económico, Brasil aumentó su consumo interno (el consumo promedio per cápita se sitúa por arriba de los 4.5Kg / año) porque la industria encontró formas innovadoras de introducir el café en la vida diaria de los brasileros. Algunas sugerencias fueron batidos de café vendidos en botellas de yogurt, café

terapéutico, energéticos naturales, bebidas enlatadas, café con soya o gaseosa y bebidas especiales para los niños, inclusive, una cerveza con sabor a café. De acuerdo a este cuadro podemos apreciar los niveles de consumo interno del Brasil y del Perú:

Tabla 6

Análisis del consumo per cápita de los países Brasil y Perú

PAÍS	Consumo Per cápita	Volumen café/Año (gramos)	No. Tazas a Consumir/Año	Consumo de Café/día/persona (No. Tazas)
Brasil	5.46	5460.00	546.00	1.50 TAZA/DÍA/PERSONA
Perú	0.40	400.00	40.00	1.0 TAZA CADA 10 DÍAS

Nota: Se considera concentración: 10 gr./ taza

Fuente: Estudio cuantitativo de Samimp – Latin Panel para Cafetal 2008, citado en (Queirolo Bobadilla, 2010).

2.2. Análisis del micro entorno

2.2.1. Consumo Interno de Café

En Perú el consumo del café en taza, aún no constituye la bebida preferencial de la población, pese a que somos un gran productor. Podría decirse entonces que no existe una cultura del consumo del café. Según (Latin, 2008) con el objetivo de estudiar el mercado del consumo interno del café, menciona: i) El consumo per cápita es de 1 taza cada 10 días; ii) El segmento de edad que mayor consume café es el adulto (60% del volumen del consumo); iii) La frecuencia de compra promedio es semanal, disminuyendo en los Niveles Socio Económicos más altos; iv) El tamaño de la presentación aumenta en los (NSE) más altos; v) Alrededor de un 30% consume café instantáneo; vi) El desayuno es el principal momento de consumo; vii) El segmento que consume semanalmente más tazas de café es el AB, seguido del C; viii) En las bodegas se compra más café tostado. En el supermercado se compra café soluble; y ix) Se percibe un paulatino desarrollo del consumo fuera del hogar.

Por otra parte, de acuerdo a (Grazia, 2007) los entrevistados para la publicación coinciden en los siguientes puntos: i) No existen hábitos de consumo y éstos no han sido inculcados desde la niñez; ii) Existe una percepción de que el café es dañino para la salud; iii) Existe una falta de difusión de investigaciones sobre sus beneficios; y iv) No se promociona café de calidad.

De acuerdo a la investigación realizada por el Instituto Cuanto para el Ministerio de Agricultura en el 2008, el Perú destinó en el año 2007 el 3.4% de su producción a su consumo, lo que representó un consumo anual per cápita de 0.23 Kg. por habitante. Se observa que el nivel de consumo de café en el Perú es prácticamente de carácter vegetativo, no reflejándose un aumento en su consumo en el periodo 2002 al 2007. Al 2010, la Junta Nacional del Café proyecta que el mercado interno crecerá a un kilo por habitante. Citado en (Queirolo Bobadilla, 2010) Op. Cit.

Tabla 7*Consumo per cápita del café en el Perú*

País	PRINCIPALES VARIABLES PERÚ					
	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Producción (Miles de sacos)	2900	2616	3355	2419	4250	3190
Población (Millones hab.)	26,8	27,2	27,6	28,0	28,4	28,8
Consumo interno (Miles Sacos)	120	150	150	150	150	110
Consumo per cápita (Kg./hab.)	0,27	0,33	0,33	0,32	0,32	0,23

Fuente: Instituto Cuanto: Demanda del Café 2008- MINAG citado en (Queirolo Bobadilla, 2010).

2.2.2. Tendencias del Consumo de café a nivel nacional

(Queirolo Bobadilla, 2010) Ídem. En su trabajo de investigación Promoción del consumo interno del café en el Perú, hace referencia:

Por encargo del Ministerio de Agricultura, el Instituto Cuanto realizó un estudio para determinar las características de la demanda de café en el mercado interno, entre enero y marzo de 2008, tanto a nivel nacional como en siete ciudades del país (1091) encuestas distribuidas en Lima, Trujillo, Junín-Chanchamayo, Cajamarca-Jaén, Bagua y Arequipa. En relación al consumo de café soluble y molido/tostado en el ámbito nacional, este se habría mantenido estable en los últimos tres años. El consumo de café soluble representa aproximadamente 2/3 del consumo total de café, debido a factores como el precio, la instantaneidad de su preparación y practicidad para su consumo, la diversidad de presentaciones de envase en cuanto a tamaño y forma. Con respecto al café molido/tostado, el más consumido es el molido envasado que representa aproximadamente el 73% del consumo total de este segmento, seguido del café a granel (26.4%) y el filtrante

(0.6%). Apparently the soluble coffee is improving its performance in the last two years, although its consumption is still very reduced:

Tabla 8

Volumen de consumo de café soluble y molido/tostado participación porcentual (%)

AÑOS	TOTAL	SOLUBLE	MOLIDO /TOSTADO			
			TOTAL	MOLIDO ENVASADO	FILTRANTE	GRANEL
2002	100.0	64.8	35.2	24.2	0.1	10.9
2003	100.0	67.3	32.7	21.6	0.1	11.0
2004	100.0	66.8	33.2	23.2	0.1	9.9
2005	100.0	68.8	31.2	22.8	0.1	8.3
2006	100.0	68.6	31.4	24.9	0.4	6.1
2007	100.0	68.5	31.5	25.8	0.3	5.4

Fuente: Instituto Cuanto: Demanda del Café 2008- MINAG, citado en (Queirolo Bobadilla, 2010).

2.2.3. Consumo de café a nivel de ciudades del Perú

En cuanto al consumo de café a nivel de las ciudades (Queirolo Bobadilla, 2010) señala lo siguiente:

El mayor consumo per cápita se estaría observando en la ciudad de Chanchamayo que presenta un consumo anual per cápita de 0.720 Kg./hab. y el menor consumo per cápita se da en la ciudad de Amazonas - Bagua, que registra un consumo per cápita de 0.363 Kg./hab. En promedio, a nivel del total de ciudades, el consumo de café soluble es del 53% y del tostado molido 47.0%.

Tabla 9*Consumo de Cafés por Ciudades*

CIUDADES	Total consumo anual	Consumo Per cápita Kg. /hab.	PARTICIPACIÓN %	
			SOLUBLE	TOSTADO MOLIDO
TOTAL	6.096.185	0,616	0,53	0,47
Amazonas-Bagua	10.679	0,363	0,49	0,51
Arequipa	147.364	0,314	0,71	0,29
Cajamarca-Jaén	34.711	0,547	0,51	0,49
Cuzco	163.225	0,621	0,47	0,53
Junín-Chanchamayo	14.385	0,720	0,43	0,57
Trujillo	275.426	0,464	0,70	0,30
Lima	5.450.395	0,644	0,61	0,39

Fuente: Instituto Cuanto: Demanda del Café 2008- MINAG, Citado en citado en (Queirolo Bobadilla, 2010).

CAPITULO III

3. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

3.1. Evaluación del mercado potencial en el Perú

3.1.1. Demanda potencial

Según (Queirolo Bobadilla, 2010) sobre la evaluación del consumo de café a nivel del país hace referencia de los siguientes aspectos:

Si bien es cierto que el bajo consumo per cápita puede constituirse en una debilidad, a la vez se convierte en una oportunidad para los empresarios e industriales de café tostado. Existiría entonces una demanda potencial que en el mediano y largo plazo puede crecer tal como ha sucedido en otros países productores. En general, la demanda potencial de los consumidores presenta las siguientes características, según el estudio cuantitativo de Samimp Latin Panel para Cafetal en el 2008 (500 entrevistas efectivas en hogares de Lima Metropolitana y el Callao, distribuidas en los niveles socioeconómicos (NSE) A, B, C Y D), tenemos que:

a) Interés por un nuevo producto. El 30% de los entrevistados muestra un claro interés en probar una marca nueva de café y 32% no muestran ningún interés. La proporción restante, si bien muestra poco interés, puede ser susceptible de responder a incentivos en consumo de una nueva alternativa de café. Los estratos A y B son los que muestran más interesados. Sin embargo, el 10% de los hogares de los estratos C y D tiene interés y ellos representan el segmento más grande de los hogares de Lima Metropolitana.

El 80% de los hogares consultados, desconoce lo que es un café gourmet, independientemente del estrato al que pertenezcan. Asumen que se refiere a un tipo de café de calidad, buen aroma y sabor y sano.

b) Causas por las que no se consume café. Los que dicen no consumir café no lo hacen porque no es su costumbre (35%), tiene cafeína (24%)

y porque es dañino para la salud, altera los nervios o es perjudicial para las personas que sufren de algún mal del corazón (otros 23%). El que sea caro no resulta muy relevante como causa de no consumo. Un 49% de aquellos que no compran café, comprarían algún tipo de café, si es que este es “sano”, configurando una posible demanda potencial.

c) Atributos que esperan tenga en el nuevo producto. Los consumidores esperan que lo característico de un nuevo café, sea que tenga buen sabor (77%) y que sea de calidad 6%). Esto es válido en todos los estratos; en segundo lugar se considera el precio (34%) y rendimiento (32%).

d) Presentación deseada del nuevo producto. El nuevo producto, preferirían que fuera embolsado, 44% enlatado y un escaso 3% que fuera a granel, particularmente por parte de los NSE C y D.

En términos de cantidades hay preferencia, existen dos tendencias. Por un lado, la preferencia por las presentaciones en envases de 50 o menos, a 150 gramos, que representan el 40% de los hogares, en particular de los NSE C y D. Por otro lado, hay una notoria preferencia por las presentaciones en envases de 200 y 250 gramos, mayormente por los NSE A y B.

3.1.2. Caracterización del consumidor de café

Por encargo del Ministerio de Agricultura, el Instituto Cuánto realizó un estudio para determinar las características de la demanda de café en el mercado interno, entre enero y marzo de 2008, tanto a nivel nacional como en siete ciudades del país (1091 encuestas distribuidas en Lima, Trujillo, Junín-Chanchamayo, Cajamarca-Jaén, Bagua y Arequipa).

a) Tipo de consumidor

Del total de consumidores de café (1,091), el 78.5% se considera consumidor frecuente y el 21.5% consumidor ocasional. La ciudad de Bagua tiene una participación de consumidores frecuentes del 90.5%. La ciudad de Lima registra una participación de consumidores frecuentes que alcanza el 84.7%, porcentaje ligeramente superior al promedio total. La ciudad de Trujillo registra una menor participación de consumidores frecuentes que alcanza al 52.3%.

b) Perfil del consumidor de café. Considera: **i) Género.** Con respecto al género del consumidor de café, observamos a las mujeres como consumidoras de café representando el 56.1% del total de consumidores. Sin embargo, a nivel de ciudades, es en Arequipa donde se observa que la primacía del hombre es mayor, aunque ligeramente; **ii) Grupo de edad.** Con respecto al grupo de edad que predomina en el consumidor, observamos que es el grupo de edad de 35 a 49 años el que consume la bebida con mayor frecuencia. A nivel de ciudades, es en Lima en donde se observa una mayor concentración de consumidores en el rango de edad de 25 a 50 años con un 91.0%; **iii) Nivel de educación.** Con respecto al nivel educativo, observamos que la mayor parte tiene nivel de secundaria y superior. A nivel de ciudades, es en Arequipa en donde se observa una mayor participación de los niveles de educación secundaria y superior; **iv) Edad de inicio.** Con respecto a la edad de inicio observamos que esta se da en forma muy temprana ya que la mayor parte se inicia entre los 5 a 10 años (57.0%). El 95.1% se inició en el consumo de café antes de los 20 años. A nivel de ciudades es en Arequipa en donde se observa que la edad de inicio es mayor en el grupo de edad de 5 a 10 años (48.1%); **v) Motivos de inicio.** Con respecto a los motivos de inicio de consumo del consumidor, este señala mayormente que se da por hábito o tradición 66.5%, seguido de influencia de otros 26.7%. A nivel de ciudades, es en Arequipa en donde

se observa que el motivo de inicio por hábito o tradición es mayor, registrando un 84.4%.

c) Hábitos de consumo del consumidor. esta comprendido aspectos como:

i) Tipo de Bebidas que consume. Adicionalmente al café, ellos declaran que la leche (35.4%), el té (23.3%) y la manzanilla (20.4%), en ese orden, son las bebidas que también consumen, ya sea complementariamente como en el caso de la leche o separadamente. A nivel de ciudades es en Arequipa en donde se observa que la leche es mencionada en un segundo lugar, después del té que es mencionado como bebida consumida en un 55.8%. En Lima, tanto la manzanilla como el té son mencionados en similar porcentaje. En el Cusco, la leche con 55.3% y el té con 51.3% son las más mencionadas después del café;

ii) Consumo de café dentro y/o fuera de hogar. Con respecto al consumo de café, se realiza mayormente dentro del hogar (70%); pero también dentro como fuera del hogar (28.8%). Un pequeño porcentaje solo consume fuera del hogar. A nivel de ciudades, tanto en Lima como en Trujillo, el consumo tanto dentro como fuera del hogar es mayor que el promedio. En Cusco el consumo dentro y fuera del hogar es mayor que el consumo solo dentro del hogar, registrando un porcentaje de 51.3%;

iii) Tipo de café consumido dentro del hogar. Con respecto al tipo de café consumido dentro del hogar, se consume en su mayor parte café soluble (82.2%). El 26.2% consume café tostado molido. El consumo de otros tipos de café como capuchino o expreso, etc. son todavía relativamente muy pequeños. A nivel de ciudades, tanto en Arequipa como en Trujillo los consumidores entrevistados manifiestan un consumo elevado de café soluble de 100% y 96.4%, respectivamente. Mientras que en Lima, el consumo de café tostado molido es mayor que el resto de ciudades consumidoras, alcanzando un 40.1%. En el Cusco y Chanchamayo el consumo de café tostado molido es mayor que el promedio (43.4% y 30.8%, respectivamente);

iv) Tipo de café

consumido fuera de hogar. Con respecto al tipo de café consumido fuera del hogar, se consume en su mayor parte café soluble (59.3%). Un 37.3% consume café tostado molido. El consumo de otros tipos de café como capuchino o expreso, etc. es de 3.4%. A nivel de ciudades, con respecto al café soluble, tanto en Arequipa como en Trujillo los consumidores entrevistados manifiestan un consumo mayor (68% y 63.3%, respectivamente), mientras que en Lima el consumo de café tostado molido es mayor que el resto de ciudades consumidoras, alcanzando un 40.0%; v) **Ocasión de consumo dentro del hogar.** Con respecto a la ocasión de consumo dentro del hogar por el consumidor de café, este realiza su consumo en su mayor parte en el desayuno (87.4%) y entre el lonche y la cena (40.4%). A nivel de ciudades, los momentos de mayor consumo se dan en el desayuno y entre el lonche y la cena, aunque en Arequipa se observa un interesante 66.2% que también consume café después de la cena. En ciudades como Chanchamayo, se observa un 50.0% que también consume café después de la cena; vi) **Ocasión de consumo fuera del hogar.** Con respecto a la ocasión de consumo dentro del hogar por el consumidor frecuente de café, este realiza su consumo en su mayor parte en el desayuno (62.3%); entre el lonche y la cena, café soluble (37.3%). A nivel de ciudades, los momentos de mayor consumo se dan en el desayuno y entre el lonche y la cena, aunque en la ciudad de Arequipa se observa un elevado 64.7% que consume café entre el lonche y la cena; vii) **Frecuencia de consumo de café fuera del hogar.** Con respecto a la frecuencia de consumo de café fuera del hogar, este muestra una mayor frecuencia de consumo mediana (consumo entre una a tres veces por semana) del 40.6% y una frecuencia de consumo ligera (menos de una vez a la semana) del 35.8%, en tanto que la frecuencia de consumo abundante (de 4 a 7 veces por semana) es de 23.6%. A nivel de ciudades, Arequipa registra una frecuencia de consumo abundante (de 4 a 7 veces por semana) de 52.9% y Lima muestra una frecuencia de consumo mediana (consumo entre una

a tres veces por semana) de 50.8%. Los entrevistados del Cusco muestran una frecuencia de consumo mediana (consumo entre una a tres veces por semana) de 51.3%; viii) **Lugar de consumo fuera del hogar.** Con respecto al lugar de consumo de café fuera del hogar, este muestra una mayor preferencia de consumo en casa de amigos y parientes (52.5%) y en cafeterías o establecimientos (41.2%). El consumo de café en el trabajo asciende a 27.0%. A nivel de ciudades Trujillo registra una mayor preferencia de consumo en casa de amigos o parientes (78.3%) y Arequipa registra una mayor preferencia de consumo en el trabajo (64.7). En las ciudades como Cusco se muestra una preferencia de consumo en cafetería o establecimiento del orden de 74.4%; ix) **Atributos relacionados a la calidad del café del consumidor frecuente.** Con respecto a los atributos relacionados a la calidad del café, el más reconocido es el sabor (82.8%), seguido de la pureza (27.3%) y la marca reconocida (22.8%). A nivel de ciudades de la zona Lima es la ciudad que registra un mayor atención al sabor como un atributo relacionado a la calidad (80.1%). En las ciudades como Bagua, Junín y Chanchamayo se reconoce como un atributo importante el sabor, registrando valores mayores al 90%; x) **Bebidas que reemplazarían el café, si tuviera que dejar éste.** Los entrevistados mencionaron que si tuvieran que dejar el café, lo reemplazarían en orden de preferencia con la leche como el principal sustituto, seguido del té. Con respecto al segundo producto que reemplazaría al café señalaron a los jugos, seguidos de la manzanilla y con respecto al tercer producto, señalaron a la manzanilla seguida del té como el producto que reemplazaría al café. A nivel de ciudades, tanto Arequipa como Lima, consideran como primera bebida sustitutiva del café, al té y en Trujillo a los jugos. En el caso de las demás ciudades, todas en general consideran como primera bebida sustitutiva a la leche; xi) **Hábitos de Consumo y Compra.** Actualmente, se ha ampliado la variedad de productos y servicios a disposición del consumidor peruano y éste participa como cliente potencial en agresivas

campañas de competencia entre nuevas marcas que pretenden satisfacer las necesidades del consumidor. Según el INDECOPI, existen 260 marcas de café. De acuerdo a los resultados de un estudio de mercado realizado por APOYO - Opinión y Mercado en el 2007, respecto al consumo de café para pasar o café tostado, a nivel de los principales estratos socioeconómicos de Lima, la marca más consumida es Cafetal con un promedio de 66% de preferencia, seguida muy distante por la marca Altomayo con 6%.

Estos consumidores señalan que el lugar de compra más frecuente de café tostado es el mercado de abastos con un 35%, siguen en orden de importancia la bodega con 29% y los supermercados con 23%.

Respecto a la lealtad a la marca, se aprecia que el 47% de los entrevistados son leales a sus marcas preferidas, mientras que el 51% muestran indiferencia.

Complementando la información de este estudio, tenemos el realizado por la firma Arellano Consultores en el 2007, de acuerdo a las opiniones vertidas por los entrevistados (Lima NSE A,B,C,D,E), las respuestas generales no discriminadas por segmentos muestran que el café es en primer lugar una bebida hogareña para compartir en familia, en segundo lugar, una bebida estimulante, una bebida para socializar y conversar, en tercer lugar, una bebida tradicional que se consume por hábito/costumbre, en cuarto lugar, y finalmente, una bebida elegante y formal. Esta jerarquización de asociaciones nos dice que aún se vincula el café al hogar, pero conforme vamos analizando las otras respuestas vemos que ya son otros los espacios y percepciones que se configuran en la agenda del consumo interno del café: Café-estimulante, café-costumbre y café status/estilo de vida. Y es ahí donde podemos proponer propuestas comunicativas desde la evidencia. Un estudio al 2010 de carácter cuantitativo y cualitativo se hace necesario entonces, a la luz de iniciativas de comunicación que se vienen gestando.

Es evidente que las inversiones en la promoción del consumo interno se han incrementado significativamente, alentadas por la demanda creciente del café de alta calidad. La industria anuncia que seguirá impulsando el consumo masivo, como abriendo nuevas cafeterías en Lima y las principales ciudades. Es así que en INDECOPI se encuentran registradas 260 marcas de café, de las cuales 150 se encuentran en el mercado: “La tendencia es a consumir café de calidad y de origen regional, predominando la procedencia de Chanchamayo, Cuzco y Cajamarca (Jaén - San Ignacio)”.

3.2. Evaluación del mercado Potencial de COFFEE WASI. S.C.L del Distrito de Santiago de Surco

3.2.1. Factor demográfico de consumo de café

El distrito de Santiago de Surco cuenta con una superficie de 34.75 km², de acuerdo al Censo elaborado por el INEI en el 2007 tiene una población de 289,597 habitantes, de los cuales 131,767 habitantes cuentan con educación universitaria. En cuanto al género la mayoría son mujeres ascendiendo a 153,776 habitantes y 135,821 varones.

Así como también se puede mencionar que la mayor parte de su población oscila entre los 15 y 29 años de edad, seguida de gente adulta entre los 30 y 44 años, siendo 72,508 personas frente a 68,122. Entre la población económicamente activa tenemos 54,498 habitantes que tienen entre 30 y 44 años de edad.

Asimismo se puede mencionar que el 32.3 % de la población pertenece al Nivel socioeconómico B, le sigue inmediatamente después el Nivel socioeconómico A con el 32%.

3.2.2. Criterio de segmentación de mercado de consumo de café

Para la definición y clasificación de criterios de segmentación de mercados se recurre a la especializada revisión bibliográfica:

“Consiste en identificar comportamientos similares entre personas en un determinado mercado, tratando de formar un grupo (o grupos) con características similares. Existe cierto consenso en la literatura especializada: Kotler Armstrong (1998), Cobra (1997), Lindon et. al. (2000) y Yanaze (2011), acerca de ciertos tipos y grados de segmentación, entre las que destacan: geográficos, demográficos psicográficos y de comportamiento. Citado por (Ciribeli, João Paulo & Miquelito, Samuel , 2013, pág. 35).

Al respecto, (IPSOS Apoyo, Opinión y Marketing, 2008) sobre el estudio de Liderazgo de Productos Alimenticios en Lima. Desde la segmentación socioeconómica y niveles A, B, C, D; la marca más consumidas 66% es la marca cafetal, seguida de altomayo 6%, chamchamayo 3% y finalmente Fil café 2%, y otras marcas el 4%.

De similar forma, el punto de compra y frecuencia para los diferentes segmentos, una primera opción 35% son los mercados y/o puestos de venta, el 29% son los supermercados o la compra autoservicio, seguida del 23% la visita a las bodegas y el 12% prefieren otros puntos estratégicos menos frecuentadas.

Sobre el nivel de lealtad a la marca se refleja que el 51% no muestran mucha lealtad, cuya compra está en función del producto y no así en la marca, el 47% exponen bastante lealtad a una marca preferida.

Es necesario resaltar que el nivel “E” Grupo de “El no poseer un ingreso fijo y la extrema pobreza es la característica de los hogares de ese grupo” tiene ínfima o nada de participación en el consumo de café.

Tabla 10*Consumo de café tostado*

Consumo del Hogar: Café para Pasar						
Marcas más consumidas						
Marca	Total	Nivel Socio Económico (%)				
		A	B	C	D	E
Cafetal	66	57	78	76	51	0
Altomayo	6	4	3	0	20	0
Chanchamayo	3	8	0	7	0	0
Fil Café	2	0	0	0	7	0
Britt	0	7	0	0	0	0
Otras	4	8	6	5	0	0
A granel	2	0	0	0	7	0
No precisa	17	16	13	12	15	0
base real (Abs)	91	26	29	18	14	4
Lugar de compra más frecuente						
Lugar	Total	Nivel Socio Económico (%)				
		A	B	C	D	E
Mercado/puestos	35	8	17	53	42	0
Bodega	29	4	17	18	58	0
Supermercado/autoservicio	23	84	50	10	0	0
Otros	12	4	13	19	0	0
No precisa	1	0	3	0	0	0
base real (Abs)	91	26	29	18	14	4
Lealtad a la Marca						
Marca	Total	Nivel Socio Económico (%)				
		A	B	C	D	E
Lealtad a a la marca	47	21	49	51	47	0
Compra otra marca	51	64	47	49	53	0
No precisa	2	15	4	0	0	0
base real (Abs)	76	22	25	16	11	2

Fuente: Liderazgo de Productos Alimenticios / IPSOS Apoyo Opinión y Mercado, 2008.

A. Localización de una cafetería en el Distrito de Santiago de Surco

Para la adecuada localización del plan de negocio surge la necesidad de tener una justa noción y uso de método de valoración de las propuestas existentes y factores determinantes para su elección. Al respecto, (Corrillo Machicado F. y Gutiérrez Quiroga M., 2016) indica:

La localización tiene por objetivo, analizar los diferentes lugares donde es posible ubicar el proyecto, buscando establecer un lugar que ofrece los máximos beneficios, los mejores costos, es decir en donde se obtenga la máxima ganancia, si es una empresa privada, o el mínimo costo unitario, si se trata de un proyecto social.

Por otra la sobre micro localización y uso de metodología para su cálculo está definida como:

La determinación del punto preciso donde se construirá la empresa dentro de la región, y en esta se hará la distribución de las instalaciones en el terreno elegido. (Jerouchalmi 2003) i) Disponibilidad y costos de Recursos: Mano de Obra, materias primas, servicios de comunicaciones; ii) Otros Factores: Ubicación de la competencia, limitaciones tecnológicas y consideraciones ecológicas; iii) Otros factores: Ubicación de la competencia, limitaciones tecnológicas y consideraciones ecológicas; y iv) Costo de transporte de insumos y de productos. Citado en (Corrillo Machicado F. y Gutiérrez Quiroga M., 2016).

Haciendo uso del método del ranking de factores (micro localización 1), ponderando factores relevantes para la instalación de una cafetería en el distrito a partir de las opciones existentes; se deduce técnicamente, que Santiago de Surco es el mejor lugar con 85.5 puntos, siguiendo en segundo lugar el distrito de San Borja con 74.75 y como tercer lugar el distrito de Lince con 74.5. Valoración que garantiza la localización.

Tabla 11*Micro localización interdistrital de cafetería*

Factor de localización	Ponderado de Factor (%)	Alternativas de distritos para la localización					
		Santiago de Surco		San Borja		Lince	
Mercado	22%	22	100	22	100	12.5	50
Turismo	7%	7	100	1.75	50	3.5	50
Aceptación de la Población	10%	10	100	10	100	10	100
Competencia	13%	6.5	50	6.5	25	13	100
Exoneraciones Tributarias	8%	8	100	8	100	8	100
Proveedores	10%	5	50	5	50	2.5	25
Agua	3%	3	100	3	100	1.5	50
Energía	4%	4	100	4	100	4	100
Terreno/Suelo	11%	11	100	5.5	50	11	100
Mano de Obra	5%	5	100	5	100	5	100
Acceso de Comunicación	1%	1	100	1	100	0.5	50
Tecnología	6%	3	50	3	50	3	50
	100%	85.5		74.75		74.5	

Fuente: Elaboración propia en base a la Directiva para formular Planes de Negocios de la UNTELS.

<i>Escala de medición</i>		Localización jerárquica de distrito	Puntos
Regular	25	Santiago de Surco	85.50
Buena	50	San Borja	74.75
Muy buena	100	Lince	74.50

Por otra parte para la localización del punto de venta o lugar de expendio de productos y servicios del negocio se ha recurrido al método del ranking de factores (micro localización 2), ponderando los factores relevantes de localización de una cafetería en el distrito de Santiago de Surco a partir de las opciones calificadas; se concluye técnicamente, que Caminos del Inca es la mejor ubicación con 91.50 puntos, seguido de Las Gardenias con 88.50 y el Sector Parques con 85.75 puntos como última alternativa de elección.

Tabla 12

Micro localización del punto de venta de la cafetería en el Distrito de Santiago de Surco

Factor de Localización	Ponderado de Factor (%)	Alternativas de puntos de venta en el Distrito					
		Caminos del Inca		Las Gardenias		Sector Parques	
Mercado	20%	20	100	20	100	20	100
Turismo ¹	5%	5	100	5	100	5	100
Carretera	8%	4	50	8	100	8	100
Clima	1%	1	100	1	100	1	100
Aceptación de la Población	9%	9	100	9	100	9	100
Competencia	11%	11	100	5.5	50	2.75	25
Exoneraciones Tributarias	8%	8	100	8	100	8	100
Proveedores	8%	8	100	8	100	8	100
Agua	2%	1	50	1	50	1	50
Energía	5%	5	100	5	100	5	100
Terreno/Suelo	8%	8	100	6.5	50	6.5	50
Mano de Obra	6%	6	100	6	100	6	100
Materia Prima	2%	1	50	1	50	1	50
Acceso de Comunicación	2%	2	100	2	100	2	100
Tecnología	5%	2.5	50	2.5	50	2.5	50
	100%	91.5		88.5		85.75	

Fuente: Elaboración propia a partir de la Directiva para formular Planes de Negocios de la UNTELS.

Escala de medición	Localización jerárquica de distrito	Puntos
Regular	25 Camino del Inca	91.50

¹http://www.munisurco.gob.pe/municipio/laGestion/transparencia/compendio_estadistico.pdf

<i>Bueno</i>	50	Las Gardenias	88.50
<i>Muy bueno</i>	100	Sector Parques	85.75

3.2.3. Estimación del mercado potencial de consumo de café de COFFEE WASI. S.C.L en el Distrito de Santiago de Surco

La evaluación del mercado potencial de consumo de café para el negocio, se ciñe estrictamente en la población total del distrito, segmentado en sus diferentes grupos y niveles: es así, que la población que vive en el distrito de Santiago de Surco, y corresponde al nivel socioeconómico B y que consume café es el mercado potencia. Entendida como “el constituido por la totalidad de los posibles usuarios de un producto totalmente nuevo en el mercado, no existiendo conocimiento ni actitud de compra hacia el mismo”. (Quintana Navarro, 2016).

Tabla 13

Mercado Potencial de COFFEE WASI. S.C.L

CONCEPTO	TOTAL	(%)
Población que vive en el distrito de Santiago de Surco y que no consume café.	105,671.00	36.50
Población que vive en el distrito de Santiago de Surco y que corresponde al nivel socioeconómico B.	93,539.00	32.31
Población que vive en el distrito de Santiago de Surco, que corresponde al nivel socioeconómico B y que consume café	90,317.00	31.19
Población Total del Distrito de Santiago de Surco	289,527.00	100.00

Fuente: Elaboración propia a partir de la Directiva para formular Planes de Negocios de la UNTELS.

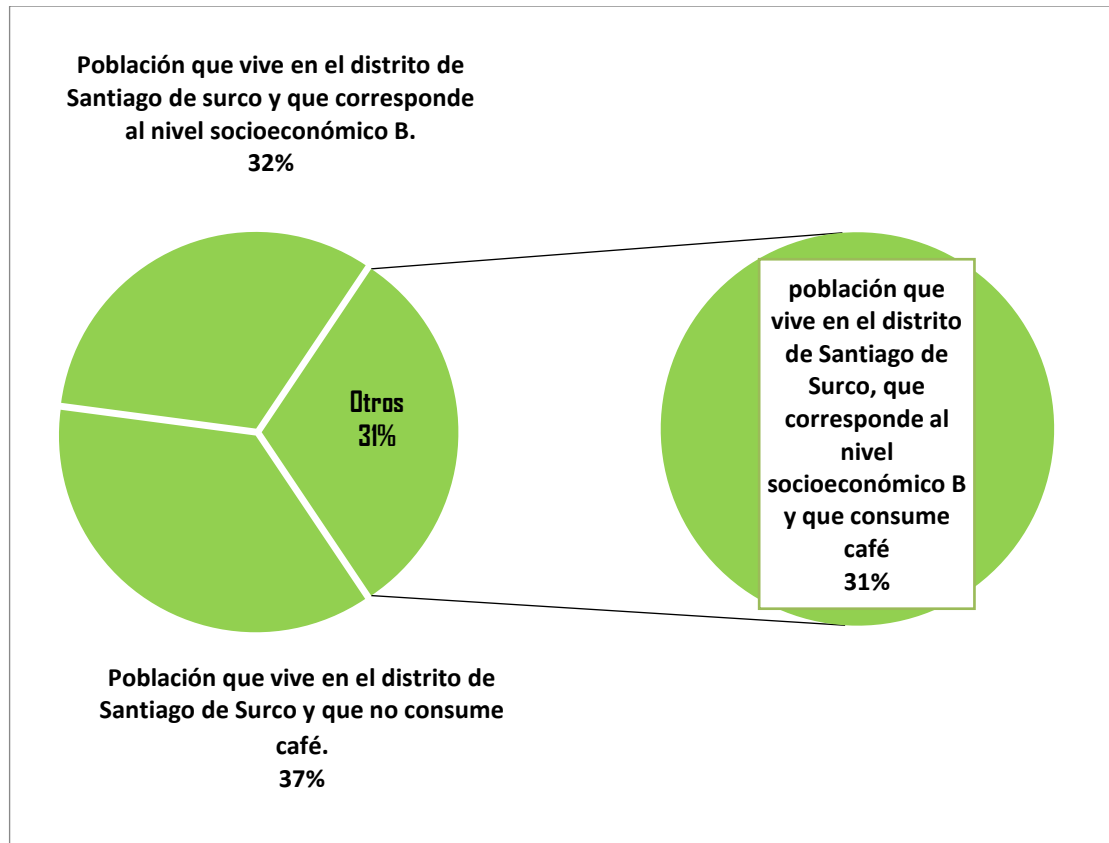


Figura 2. Mercado potencial de COFFEE WASI. S.C.L Fuente: Elaboración propia.

3.2.4. Evaluación de la competencia de COFFEE WASI. S.C.L en el Distrito de Santiago de Surco

Partiendo de la comprensión de la evaluación del entorno competitivo se ha recurrido a (Arturo, 2020) quien define:

Análisis de la competencia es el análisis de los recursos, capacidades, estrategias, ventajas competitivas, fortalezas, debilidades y demás características de los actuales y potenciales competidores (empresas competidoras) de una empresa, que se realiza con el fin de poder, en base a dicho análisis, tomar decisiones o formular estrategias que permitan competir con ellos de la mejor manera posible.

En la operatividad de COFFEE WASI. S.C.L en el Distrito de Santiago de Surco, Tenemos de empresas de competencias a: Starbucks que se encuentran

en el distrito y de nivel Socioeconómico A y a precios mucho más elevados, de similar forma a Coffee Wasi ubicado en Caminos del Inca, con precios más cómodos; competidores con características propias y direccionadas a segmentos de mercado, grupos y niveles establecidos.

Elemento de análisis	Competidor 1: Starbucks	Competidor 2: Delicass	Competidor 3: Mc Café
Productos que ofrece	Diversas variedades de café, infusiones, postres.	Variedad de bebidas, postres, algunos platos de comida	Variedades de café y postres
Ámbito de acción / público objetivo	Profesores, universitarios, jóvenes (personas entre 20 y 45 años)	Personas de nivel socioeconómico alto (entre 30 a 60 años)	Personas de nivel socioeconómico medio (entre 15 y 40 años)
Calidad	Media alta y constante	Alta y constante	Media e inconstante
Precio	Medio Alto	Costoso	Medio Alto
Factor diferenciador	Precio acorde con la calidad	Buena calidad	Menor calidad de acuerdo al precio
Nivel de reconocimiento de la marca	Muy conocido, buen sabor y alta calidad	Medianamente conocido	Medianamente conocido

Figura 3. Productos de café ofertados por los competidores. Fuente: Elaboración propia.

Para el análisis de la ventaja competitiva microeconómico se ha admitido en (Lombana, Jahir & Rozas G., Silvia , 2009), que señala:

En el nivel microeconómico, son los sectores, empresas y productos en los que se evalúa la competitividad. Este nivel de análisis es evaluado por lo que se podría llamar la aproximación moderna de la competitividad. Algunas de las formas de medir y definir la competitividad en este nivel se basan cuantitativamente en la participación del mercado, indicadores de productividad y/o costo, márgenes de ganancia y/o beneficios netos. Al igual que en el nivel macro, existen mediciones y definiciones de tipo cualitativo como la investigación y desarrollo además de las estrategias gerenciales.

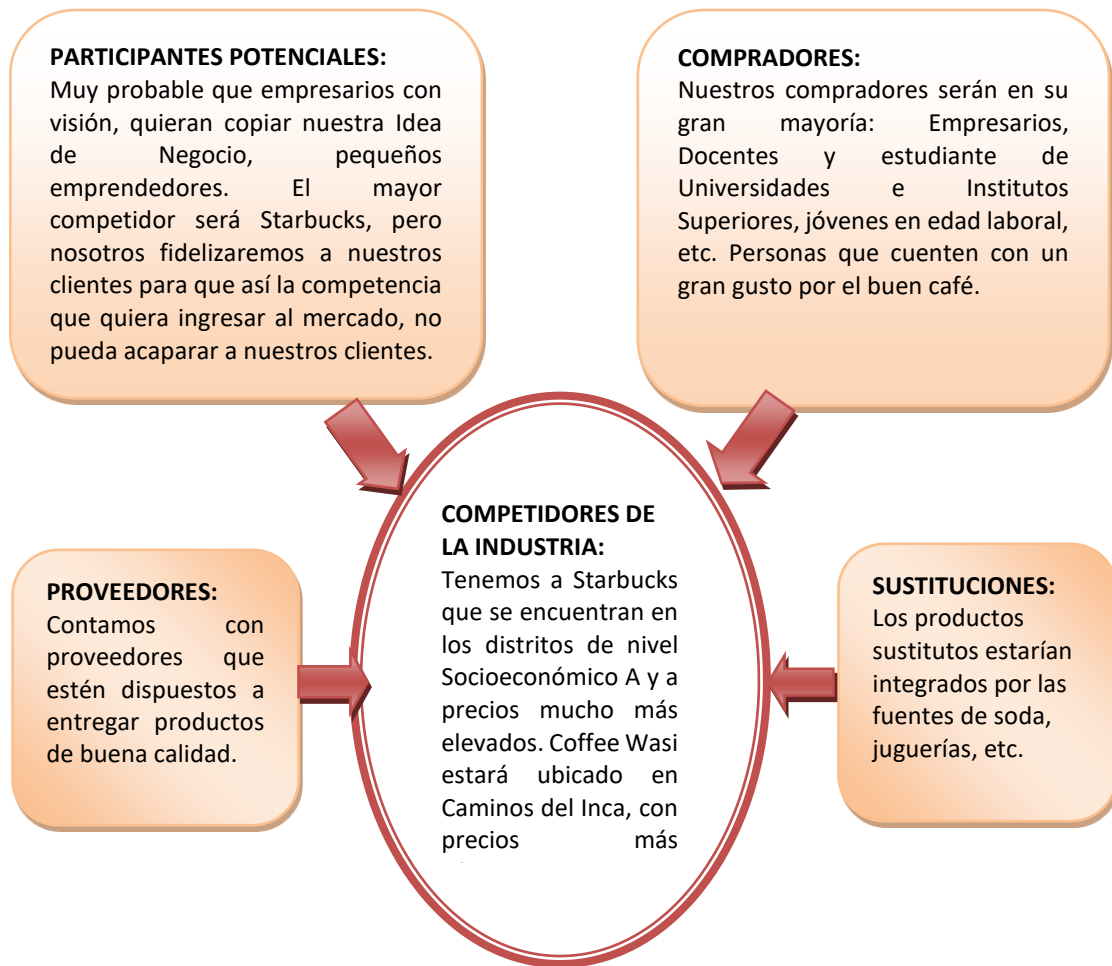


Figura 4. Ventaja competitiva de COFFEE WASI. S.C.L en el Distrito de Santiago de Surco. Fuente: Elaboración propia con sustento en las 5 fuerzas de Porter, M.

CAPÍTULO IV

4. PLAN ESTRATEGICO

4.1. Misión

Somos una empresa dedicada a la venta de café de diversas variedades con especial atención a nuestros clientes, empresarios, familiares y jóvenes estudiantes. Ubicados en el Santiago de Surco. Utilizamos instrumentos y herramientas de última tecnología aplicando así la innovación con sistemas, métodos y técnicas novedosas.

Para nosotros los clientes son nuestra familia a su vez adoptamos un liderazgo transformacional donde los colaboradores son la columna vertebral del negocio.

4.2. Visión

Ser una empresa líder en vender las diversas presentaciones de café en un espacio cálido y seguro a nuestro público consumidor. Llegar a tener la aceptación nacional para el año 2020 e internacional para el año 2025 por la implementación de la tecnología, calidad e innovación y nuestra familia en la empresa crezca cada vez más.

4.3. Principios

Mejora constante: la mejora nace de la empatía con el cliente, por ello este principio brinda el empoderamiento para tratar de la mejor manera a los concurrentes a COFFEE WASI. S.C.L

Mayor calidad: la calidad antes de todo, es un principio básico conocido por todos los colaboradores de la empresa.

Superar las expectativas del cliente: La innovación será constante para lograr sobrepasar las expectativas de todas las personas que concurren a COFFEE WASI. S.C.L

Integridad y honestidad: Orientado a un buen clima laboral, donde se imparta la integridad como seres humanos, la honestidad en las actitudes respetando a los clientes internos y externos de la empresa.

Creación de valor: No sólo darle valor agregado al producto que ofrecemos, crear valor a cada momento al brindar el servicio.

4.4. Valores

Los valores de una empresa se convierten en una clave para transmitir al equipo las expectativas éticas y profesionales que la empresa espera de ellos. (Raffino, 2020) Define:

Los valores de una empresa son el conjunto de principios éticos y profesionales mediante los cuales ésta elige guiar sus actividades y que denotan de alguna manera el espíritu de la misma. Los valores son la “personalidad” de la empresa. Los valores no deberían reflejar el deseo o la expectativa de los dirigentes o fundadores de la empresa.

De forma particular, COFFEE WASI. S.C.L facilitará la realización de sus objetivos y actividades a través de los siguientes valores:

Responsabilidad. Muestra de una mezcla de gratitud, lealtad y sinceridad, equivalente de compromiso social y comunitario con los clientes y la sociedad.

Confianza. La confianza tiene que ver con la fe en la palabra empeñada y en los buenos deseos del cliente interno externo, incluso en momentos críticos de uno de ellos.

Trabajo en equipo. Promoción de la gestión común y el trabajo en grupo convertida en un valor altamente demandado, muy usual para el ejercicio de la tolerancia, respeto y consideración.

Competitividad. El permanente esfuerzo por ser el primero y líder en la línea de actividad, a través del cumplimiento de metas y aspiraciones.

4.5. Objetivos estratégicos

Ejecutar y superar las exigencias y expectativas creadas de nuestros clientes que permita impulsar el consumo del producto ofertado y la consolidación de la empresa.

Promover el establecimiento de una cartera de clientes leales, permitiendo extender la imagen de la empresa entre ellos.

Establecer una red de contactos que faciliten el proceso de prestación de los servicios.

Desplegar un proceso de selección e inducción de nuestros colaboradores estableciendo un favorable y adecuado clima y compromiso organizacional.

Fomentar la permanente innovación de productos y servicios de acuerdo a las exigencias y preferencias de los clientes.

Promover el liderazgo y crecimiento empresarial en el mercado a través de la estrategia de crecimiento intensivo de cuotas de mercado.

4.6. Diagnóstico y determinación de estrategias competitivas

Para realizar el diagnóstico situacional y establecimiento de estrategias competitivas se ha utilizado el análisis FODA. Sobre el tema (Ponce Talancón, 2007) señala:

El análisis FODA consiste en la evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Thompson y Strikland (1998) establecen que el análisis FODA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa, esto es, las oportunidades y amenazas.

En la determinación de las estrategias se ha utilizado la matriz de evaluación FODA; que identifica de forma externa: las oportunidades y amenazas e interna: las oportunidades y debilidades, para finalmente en el cruce de los mismos obtener las estrategias de competitividad.


EMPRESA	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ol style="list-style-type: none"> 1 Escasa competencia del negocio en el distrito. 2 Elevados precios de la competencia 3 Ubicación estratégica en Caminos del Inca. 4 Exigencias del cliente, espacio cómodo y agradable, lejos de los ruidos, donde los problemas queden fuera de él. 5 Crecimiento de consumo de café en el país y mundo. 6 Estado y su rol adecuado al escenario para el emprendimiento. 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Inseguridad ciudadana (delincuencia en la zona). 2 Cambios climáticos extremos, disminuirían el área destinada al cultivo de café para los próximos años.
<p>FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Constitución formal de empresa y socialmente responsable. 2. Local estratégicamente bien ubicado para el negocio. 3. Atención personalizada, empática y responsable 4. Utilización de materia prima e insumos de alta calidad. 5. Personal motivado para aprender los roles del negocio. 6. Gestión con base en valores: Perseverancia. Innovación, Creatividad. 7. Adicionamiento de servicio WI – Fi gratuito. 8. Oferta de precios cómodos de mercado. 	<p>ESTRATEGIAS FO</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ oferta de productos y servicios en el marco de la calidad y expectativas del cliente ▪ Implementación de servicios complementarios como Wi-fi. ▪ Ubicación estratégica del negocio aledaño al Parque de la Amistad, universidad, bancos, Instituciones públicas y negocios en general. ▪ Campaña de oferta de precios cómodos. ▪ Atención personalizada, empática y responsable. ▪ Acceso a Programas de Asesoría, Capacitación y Asistencia técnica del estado. 	<p>ESTRATEGIAS FA</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ promoción del producto sobre beneficios y propiedades del consumo del café en sus distintas presentaciones. ▪ Implementación de políticas de logística frente al desabastecimiento de materia prima principal por motivos de cambios climáticos y enfermedades. ▪ Contribución responsable con los programas de seguridad del Distrito.
<p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Poca experiencia de gestión en el rubro. 2. Fuerte financiamiento para acondicionamiento del local (diseño de interiores). 3. Pocos conocimientos técnicos sobre preparación de café. 	<p>ESTRATEGIAS DO</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aplicación de merchandising en local orientado al confort y comodidad. ▪ Capacitación continua del personal en herramientas de gestión y operación del negocio. 	<p>ESTRATEGIAS DA</p> <p>Mejoramiento en la producción del mejor café en el distrito, disfrutado en un adecuado ambiente, servicio con las mejores personas y satisfacción del cliente</p>

Figura 5. Análisis de Matriz FODA para determinación de estrategias de competitividad. Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, para el análisis de contexto de la organización se ha recurrido a las herramientas de evaluación de factores interno y externo denominado: Matrices EFI y EFE. Según (Gehisy, 2016) está definida:

La Matriz de Evaluación de los factores internos (MEFI), se realiza a través de una auditoría interna para identificar tanto las fortalezas como debilidades que existen en todas las áreas del negocio. Sirve para formular estrategias, ya que resume y evalúa las principales fortalezas y debilidades en áreas funcionales de una organización ofreciendo una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas. **La matriz de evaluación de factores externos (MEFE)** resume y evalúa la información política, gubernamental, y legal (P); económica y financiera (E), social, cultural, y demográfica (S); tecnológica (T); y, ecológica y ambiental (E) y calcula los resultados a través de las oportunidades y amenazas identificadas en el entorno. Se debe hacer también una auditoría, en este caso externa, para identificar las amenazas y oportunidades del sector en que se encuentre nuestra empresa.

De los fundamentos teóricos esbozados en **la Matriz EFI**, si el valor ponderado está por debajo de la media, significa que la marca es débil internamente, mientras que si el valor ponderado está por encima, señala fortaleza. El valor EFI encontrado para el Plan de Negocios COFFEE WASI, es igual a 3.6, lo que significa que es un proyecto fuerte, está incluso superior a la matriz EFE, cuya valoración ha logrado 2.25, lo que significa que el riesgo es menor que la fortaleza, por lo que se recomienda emprender.

Tabla 14

Análisis de Matrices EFI y EFE para determinación de estrategias de competitividad.

Matriz de Evaluación de los factores internos (MEFI)

FACTORES INTERNOS CLAVE		PONDERAC.	CALIFICAC.	PUNTUAC. PONDER.
FORTALEZAS				
1	Constitución formal de empresa. (Socialmente responsable).	0.1	4	0.4
2	Local estratégicamente bien ubicado para el negocio.	0.15	4	0.6
3	Atención personalizada, empática y responsable.	0.15	4	0.6
4	Utilización de materia prima e insumos de alta calidad.	0.15	4	0.6
5	Personal motivado para aprender los roles del negocio.	0.1	4	0.4
6	Adicionamiento de servicio WI – Fi gratuito.	0.05	1	0.05
7	Oferta de precios promedios de mercado	0.05	3	0.15
DEBILIDADES				
1	Personal con pocas competencias de gestión y operación	0.1	2	0.2
2	Fuerte financiamiento bancario para acondicionamiento del local (diseño de interiores).	0.15	4	0.6
TOTAL		1		3.6

Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

FACTORES EXTERNOS CLAVE		PONDERAC.	CALIFICAC.	PUNTUAC. PONDER.
OPORTUNIDADES				
1	Escasa competencia del negocio en el distrito.	0.05	2	0.1
2	Elevados precios de la competencia	0.15	2	0.3
3	Ubicación estratégica en Caminos del Inca.	0.15	4	0.6
4	Exigencias del cliente, espacio cómodo y agradable, lejos de los ruidos, donde los problemas queden fuera de él.	0.15	3	0.45
5	Crecimiento de consumo de café en el país y mundo.	0.15	2	0.3
6	Estado y su rol adecuado al escenario para el emprendimiento.	0.1	1	0.1
AMENAZAS				0
1	Inseguridad ciudadana (delincuencia en la zona).	0.15	2	0.3
2	Cambios climatológicos extremos, disminuirían el área destinada al cultivo de café para los próximos años.	0.1	1	0.1
TOTAL		1		2.25

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO V

5. PLAN DE MARKETING Y VENTAS

5.1. Objetivos del plan de marketing y ventas

Área	Objetivos	Indicador	Instrumento	Ventas programadas (meses)				
				1°	2°	3°	4°	5°
Ventas	Ventas netas (ventasx = Px * Qx)	Ventas en (S/.)	Boleta de ventas	5,632.50	11,265.00	16,897.50	23,656.50	30,753.45
	N° de tazas expendidas	N° tazas por mes	Orden de pedidos	751	1502	2253	3154	4100
Crecimiento	Nivel de satisfacción del cliente (mensual)	% de clientes atendidos	Encuesta	75%	78%	80%	82%	85%
	Nivel de clientes recomendados (C2C)	% de clientes visitantes	Encuestas	5%	10%	12%	15%	15%

Figura 6. Objetivos del plan de marketing y ventas de COFFEE WASI. S.C.L

5.2. Estrategias de Ventas

Para el lanzamiento del negocio al mercado a través de un plan de negocio, de inmediato se recurre a las estrategias o técnicas de marketing para la sensibilización del producto. (Estaún, 2019) Citando a Kotler P. indica:

El Marketing Mix o mezcla de la mercadotecnia, consiste en el conjunto de actividades destinadas a la promoción y comercialización de la marca o el producto en el mercado, teniendo en cuenta las 4P's y con un objetivo claro: atraer y fidelizar al cliente gracias a la satisfacción de sus necesidades.

Philip Kotler, experto mundial en marketing, lo define muy bien en su libro: Marketing 4.0. Transforma tu estrategia para atraer al consumidor digital (LID Editorial): «El 'Marketing Mix' es una herramienta clásica para ayudar a planificar qué ofrecer a los consumidores y cómo ofrecérselo». El producto, precio, plaza o lugar y promoción y la estrategia en Marketing Mix irá orientada a adaptar estas cuatro variables al mercado.

5.2.1. Estrategias de Producto

De acuerdo a los recientes estudios de (Chao Cao, Qinran Liu , Mohammad Abufaraj , Yunan Han , Tianlin Xu , Thomas Waldhoer , Shahrokh F Shariat , Shengxu Li , Lin Yang , Lee Smith, 2020) indican que existe “una asociación significativa entre un mayor consumo de café y una menor adiposidad medida por DXA. Además, también se observó una diferencia de género en esta asociación en la población adulta general de EE. UU”. Es entonces que los beneficios que generan el moderado consumo de café, son los siguientes:

- a) La bebida del café tiene carcinomas en cantidades muy bajas, reduce el riesgo de cáncer por los antioxidantes que contiene. Éstos neutralizan los otros componentes que pueden ser cancerígenos, por dichos antioxidantes.
- b) El café como producto natural ayuda a prevenir algunas enfermedades y contribuir a mantener en forma la memoria y acrecentar el rendimiento físico y mental. El consumo moderado de esta bebida puede prevenir enfermedades neurodegenerativas o incluso ayudar como protector frente a la diabetes tipo 2, ya que la cafeína es un estimulante de las células pancreáticas, en donde se produce la insulina que necesita el organismo.
- c) Retrasaría el desarrollo del mal de Parkinson y ayuda a reducir el riesgo de padecer Alzheimer. Reduce el riesgo pues el análisis de control establece que el riesgo de sufrir este padecimiento es cinco veces menor en aquellas personas que café.
- d) La cafeína estimula al sistema nervioso, facilitando la coordinación, mejorando tu estado de ánimo y tu motivación. También incrementa la energía, resistencia y la rapidez, y por consiguiente, disminuye el cansancio. Incluso disminuye la depresión. El consumo moderado de café ayuda a sobrellevar esta enfermedad, pues es un estimulante natural que brinda energía.
- e) Mejora el asma y las alergias. La cafeína dilata los bronquios, combatiendo las crisis de asma y otras alergias. Incluso en la actualidad la cafeína es una

de las principales sustancias de muchos medicamentos para problemas respiratorios.

- f) Reduce el riesgo de desarrollar cirrosis. La gente que toma café, tiene cinco veces menos riesgos de desarrollar cirrosis hepática o de aminorar la mortalidad en caso que el paciente ya esté enfermo.
- g) Reduce el dolor de cabeza. Tomar café puede disminuir o eliminar el dolor de cabeza, pues éste se debe a la tensión de los vasos sanguíneos del cerebro y el café puede dilatarlos, reduciendo la intensidad del dolor.
- h) Evita coágulos sanguíneos. Múltiples estudios han demostrado que el café no sube la presión arterial, ni afecta el ritmo cardíaco, ni provoca ataques cardíacos.
- i) Es un auxiliar en la solución del problema del estreñimiento, por contener diuréticos. Es una excelente fuente de potasio, magnesio y fluoruro.

Tabla 15

Productos derivados de café ofertados y su composición

Materia prima e Insumos (Ingredientes).	U.M. (gr/ml).	Cantidad			
		Expresso	Frappe	Capuccino	Americano
Cantidad de ingredientes por taza según tipo de café					
Agua	ml.	125.00	100.00	100.00	150.00
Café	gr.	12.00	7.00	7.00	7.00
Leche	ml.	0.00	100.00	150.00	0.00
Canela en polvo	gr.	0.00	0.10	0.10	0.00
Azúcar	gr.	20.00	20.00	20.00	20.00
Chocolate	gr.	0.00	5.00	5.00	0.00
Esencia de Vainilla	ml.	0.00	10.00	10.00	0.00
crema de leche	gr.	0.00	0.00	50.00	0.00
Hielo picado	ml.	0.00	50.00	0.00	0.00
Cacao en polvo	gr.	0.00	5.00	5.00	0.00

Fuente: Elaboración propia consultada con los expertos.

Para la inyección de las estrategias de mejora continua después de puesta en marcha el negocio, se implementarán acciones necesarias para recopilar información y toma de decisiones:

Enfatizar las sugerencias de los clientes para el mejoramiento e innovación del producto y servicio.

Prestar atención a las quejas de los consumidores (apertura del registro de quejas).

Seguimiento a las estrategias y tácticas de la competencia. (Servicio de inteligencia empresarial).


Fomento permanente de la creatividad de los directivos y personal para la innovación del producto y servicios.

5.2.2. Estrategias del precio

El producto y servicio demanda un precio de (S/. 7.50 Incluido IGV) a pesar de la exclusividad del producto del café y sus derivados en el distrito, los primeros 06 meses se mantendrá el precio de introducción en el mercado, como estrategia de difusión y captación de consumidores, así como introducción de precio competitivo.

La diferencia de precios con las empresas de la competencia se sustenta en los puntos de venta y ubicación geográfica. Starbucks es el modelo que se ha seguido para el plan, pero, su ubicación está en el sector económico AB y COFFEE WASI. S.C.L se encontrará en la Av. Caminos del Inca de Santiago de Surco, cercana a la zona del sector económico predominante B, por lo que el servicio tendrá un precio más atractivo, y una excelente calidad de producto. Es necesario indicar, en el distrito es común la existencia de fuentes de soda, más no de cafés.

STARBUCKS		
	Una café Americano simple	S/. 7.00
	Un Cappuccino sin crema	S/. 8.00
	Un Cappuccino con crema 9	S/. 11.00
	Un Expreso	S/. 8.00
	<u>Frappuccino</u> (cappuccino helado)	S/. 11.00
DON MAMINO		
	Una café Americano simple	S/. 6.00
	Un Cappuccino sin crema	S/. 9.00
	Un Cappuccino con crema 9	S/. 9.00
	Un Expreso	S/. 6.00
	<u>Frappuccino</u> (cappuccino helado)	S/. 13.00

DELICASS		
	Una café Americano simple	S/. 5.00
	Un Cappuccino sin crema	S/. 7.50
	Un Cappuccino con crema	S/. 9.50
	Un Expreso	S/. 5.00
	<u>Frappuccino</u> (cappuccino helado)	S/. 11.00

Los precios de Coffee Wasi:


COFFEE WASI		
	Una café Americano simple	S/. 7.50
	Un Cappuccino sin crema	S/. 7.50
	Un Cappuccino con crema	S/. 7.50
	Un Expreso	S/. 7.50

Figura 7. Precios ofertados por la competencia directa. Fuente: Elaboración propia.

5.2.3. Estrategias de promoción

El producto que se destinará al consumidor será complementado con una adecuada y oportuna atención personalizada y distinguida por el barista, que inicia desde la llegada del cliente, registro y entrega del pedido dentro del marco del respeto y la apertura de la confianza al consumidor.

Los productos de Coffee Wasi, acompañado de un gran servicio, es una mezcla excelente, bastará con conocerlo una sola vez para comprobarlo, convirtiéndose en una opción referente a precio asequible sin dejar nada de lado. Las acciones de promoción para influir en las ventas del producto se acentúan en los siguientes:

Publicidad:

Uso de publicaciones en revistas, volantes, afiches, gigantografías, cupones de descuentos, distribuidos por todas principales arterias, universidades, parques cercanos, institutos, clínicas y otros centros comerciales.

Venta personal:

La venta personal, conocida como venta personalizada y amigable. El servicio seguirá las 7 políticas de trato al cliente como política de la empresa, ya mencionadas.

Relaciones Públicas (Publicity):

Uso de medios publicitarios a través de las redes sociales el Facebook, Twitter. Instagram, entre otros. Creando una página especial para la comunicación de información a los clientes de las campañas y atributos del producto.

Creación de un e-mail corporativo para la captación de sugerencias de los clientes, sobre sabores y variedades de presentación de café que servirán como insumo para mejorar el negocio.

Creación de una Base de Datos de los clientes aplicando así el “Sistema Nervioso Digital” generando una constante comunicación vía e-mail (base clave) dónde se les enviará flyer, con la información de nuestros productos, promociones, descuentos y otras promociones solo y exclusivo para nuestros clientes registrados.

Promociones:

Promoción de la fidelización del cliente como meta especial, para ello se iniciará con el proceso de retención al cliente a través de promociones:

Por acumulación de 12 tickets de consumo podrá disfrutar de vale para dos personas.

Por fecha de cumpleaños, el festejado no paga mostrando su DNI (con mínimo de tres invitados).

Creación de una fecha de reencuentro de promociones, dónde los bocaditos (24) por mesa corre a cuenta de la empresa.

5.2.4. Estrategias de plaza

La ubicación geográfica es estratégica para acercarnos a los clientes potenciales, así como oferta de del producto y servicio se concretiza con la cálida comunicación con el cliente dentro del marco del proceso de compra y decisión de compra del cliente.

El Cumplimiento del procedimiento de venta del producto inicia desde el pedido del cliente: cuando el producto es para consumir en el local, los baristas atenderán de inmediato y su orden será atendido en la calidad y cantidad de pedido de cada derivado de producto. Si el producto es para llevar, entonces, la distribución será en material apropiado (vasos de termopor) con inclusión de logo en vasos. Proyectando para más adelante, adquirir una furgoneta adecuada que sea única y exclusivamente para la venta del producto en los parques, ferias, eventos, etc.



Figura 8. Imágenes de estrategias de plaza de COFFEE WASI. S.C.L

CAPITULO VI

6. PLAN DE OPERACIONES

6.1. Proceso de producción

6.1.1. *Objetivos del plan de operaciones*

Objetivos estratégicos	Indicador	Instrumento	Temporalidad		
			Corto	Mediano	Largo
Calidad	Nivel de satisfacción del cliente	Encuesta al cliente	75%	80%	85%
	Porcentaje de disgustos en la presentación del producto entregado	Registro de quejas	4%	3%	2%
Costo	Obtención de altos excedentes en el uso de recursos con relación a los presupuestados	Comparativa de costos reales y presupuestadas	8%	6%	4%
Atención	Porcentaje de cumplimiento de eficiente atención al cliente determinadas en tiempos de operación	Registro de reclamos de atención al cliente	92%	94%	98%
Oportunidad	Porcentaje de clientes no atendidos en su oportunidad y disgustos en tiempos	Registro de quejas de atención en tiempos	5%	4%	2%

Figura 9. Objetivos del plan de operaciones de COFFEE WASI. S.C.L

6.1.2. *Diseño del Producto*

Referente a diseño de producto (Chase, Richard B., Jacobs, F. Robert & Aquilano, Nicholas J., 2009, pág. 94) manifiestan:

El proceso representa la secuencia básica de los pasos o las actividades que la empresa sigue para concebir, diseñar y llevar un producto al mercado (...) El diseño de productos varía sustantivamente dependiendo de la industria. En el caso de los productos de consumo, algunas actividades de suma importancia son comprender las preferencias de los consumidores y hacer pruebas de mercado con los productos proyectados (...) para comprobar la seguridad y la efectividad de un producto potencial.

Para la preparación del producto café se tomará en consideración algunos aspectos: la proporción, el molido, el agua y la frescura. Los mejores cafés son hechos con prensa francesa, cafetera de filtro o una máquina de Expreso.

Proporción

El inicio del proceso de producción, es el uso apropiado de la proporción de café y agua en la preparación del buen café. Para la elaboración de una taza se agrega de 7 a 12 gramos de café por cada 250 mililitros de agua y, si esta medida resulta demasiado fuerte, se puede añadir un poco de agua caliente al café ya preparado.

Molido

Cada método de preparación del café requiere un molido distinto. Por lo general, cuanto menor sea el tiempo en que el café tenga contacto con el agua, mucho más fino será el molido. Para una cafetera de Expreso, el molido tiene que ser muy fino, porque el tiempo de preparación dura sólo de 19 a 23 segundos. Por otro lado, para un café Helado “Frappe” se requiere un grano más grueso, el molino será hecho por la cafetera múltiple.

Agua

Una taza de café está formada por 98% de agua. Por eso el agua que se utiliza para el café debe pura y libre de impurezas, de preferencia filtrada. El agua hervida hasta antes del punto de ebullición (de 90° a 96° C), es perfecta para extraerle al café todo su sabor. Si el agua no está lo suficientemente caliente, no podrá darte el mismo resultado.

La frescura

El café es un producto fresco y sus peores enemigos son el oxígeno, la luz, el calor y la humedad. Para mantenerlo fresco, se debe conservar dentro de un envase hermético y a temperatura ambiente. Para mejores resultados, se recomienda que el café debería molerse justo antes de prepararlo.

6.1.3. *Diseño del servicio*

En el marco de la calidad del producto, la calidad de atención está inmersa en presentación del producto y la estrategia de retención del cliente.

Los productos de los servicios son muy diferentes porque el cliente tiene una participación directa en el proceso. Esta participación del cliente provoca que el proceso sea mucho más variable en cuanto al tiempo que toma servir al cliente y también al grado de conocimiento que requieren los empleados de la empresa (...) Cuando se crea un nuevo servicio o se modifica uno existente el tema de cómo se acoplará con el cliente es muy importante. (Chase, Richard B., Jacobs, F. Robert & Aquilano, Nicholas J., 2009, pág. 108) Ídem.

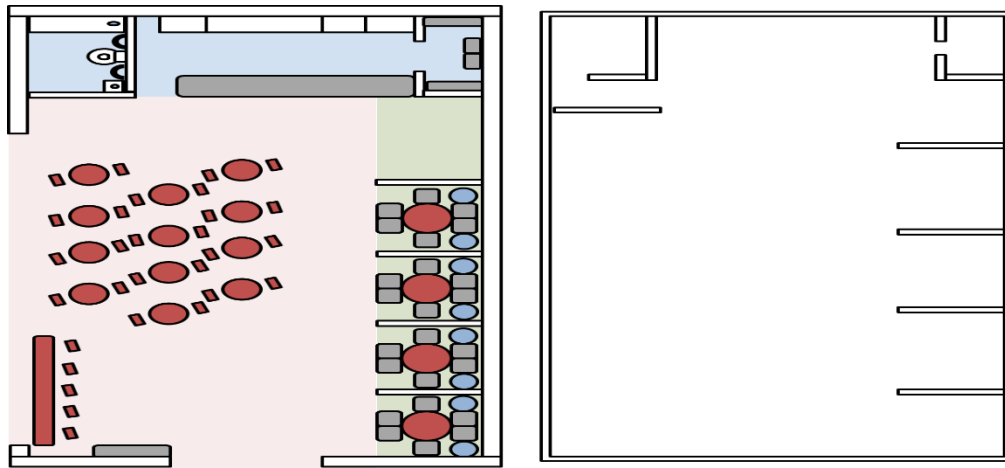
El plan de negocios de COFFEE WASI. S.C.L para la presentación de sus productos compromete el siguiente proceso de servicios:

- a) Recepción calurosa y fluida comunicación con el cliente para facilitar y apertura de la confianza.
- b) Conducción a la sección de caja para facilitar de información de los productos de café y derivados.
- c) Tomará la orden del producto, el cliente hace el pago por el mismo y se le brinda la contraseña del servicio de internet (wi – fi) como cortesía.
- d) La entrega de la orden y atención del barista indicado por el encargado de la sección de caja, llamando apenas este realizado su pedido.
- e) Preparación del producto acorde a los requerimientos de la orden de pedido del cliente.
- f) Efectúa el llamado respectivo el barista al cliente para que se asome al mostrador y hacer efectiva el pedido. Adicionalmente estará alerta a la solicitud o inquietud del cliente.
- g) Recojo de las tasas y otros así como la limpieza respectiva de la mesa de atención, para luego trasladar y dejarlos en la cocina.

6.1.4. Distribución del espacio físico en el área de trabajo

La distribución física del local está diseñada de acuerdo a las necesidades del cliente y la posibilidad de sentir comodidad, confort y satisfacción; distribuida en los siguientes espacios:

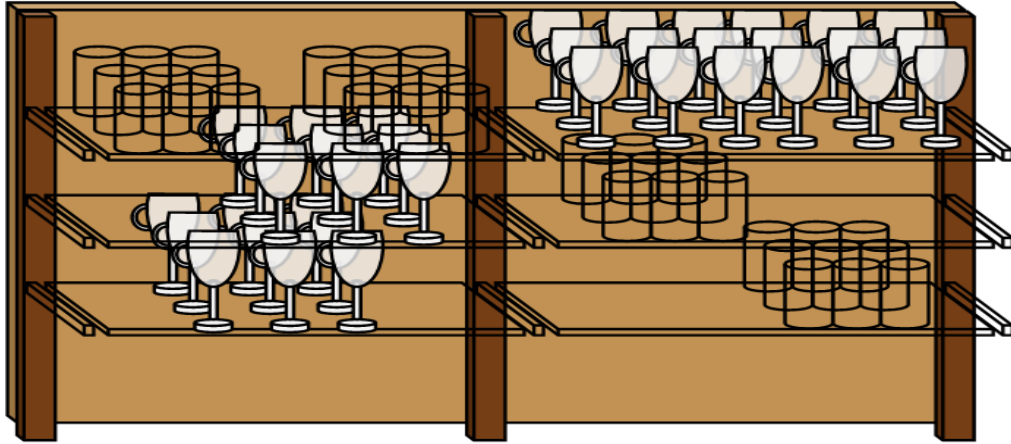
- a) Servicios higiénicos
- b) Espacio para la elaboración del café como también para las herramientas y máquinas necesarias.
- c) Espacio destinado a las mesas y sillas de uso de los clientes.
- d) Espacio para la ubicación de los muebles y mesas de centro.
- e) La fast barra estará localizada en ese espacio para los clientes que deseen sentarse en banquitas.



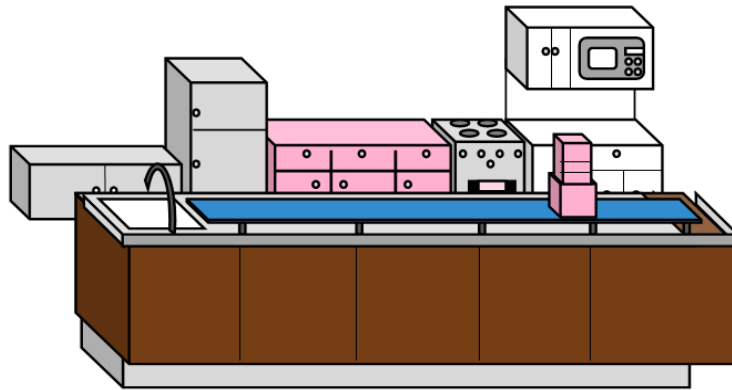
Plano del local (área: 50 M²).



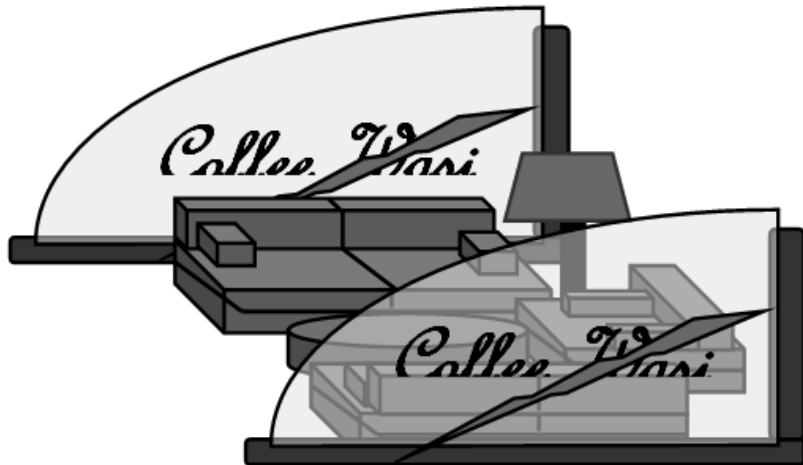
Puerta de Ingreso al establecimiento



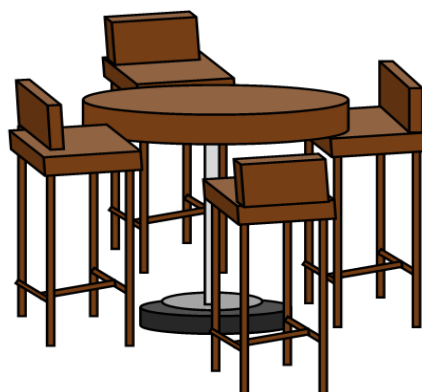
Estantería



Mostrador



Sala de estar



Mesa de Coffee

Figura 10. Distribución del espacio físico del local y equipos de COFFEE WASI. S.C.L

6.1.5. Racionalización de materiales e insumos

Materia prima e insumos (Ingredientes) necesarios para la preparación de una taza de café en sus cuatro variedades:

Tabla 16

Cálculo de materia prima e insumos de producción de café y derivados

Materia prima e Insumos (Ingredientes).	U.M (gr/ml).	Cantidad			
		Expresso	Frappe	Capuccino	Americano
Cantidad de ingredientes por taza según tipo de café					
Agua	ml.	125.00	100.00	100.00	150.00
Café	gr.	12.00	7.00	7.00	7.00
Leche	ml.	0.00	100.00	150.00	0.00
Canela en polvo	gr.	0.00	0.10	0.10	0.00
Azúcar	gr.	20.00	20.00	20.00	20.00
Chocolate	gr.	0.00	5.00	5.00	0.00
Esencia de Vainilla	ml.	0.00	10.00	10.00	0.00
crema de leche	gr.	0.00	0.00	50.00	0.00
Hielo picado	ml.	0.00	50.00	0.00	0.00
Cacao en polvo	gr.	0.00	5.00	5.00	0.00

Fuente: Elaboración propia, según la Directiva para formular un Plan de Negocios en la UNTELS.

Para el cálculo racional de materiales e insumos (Ingredientes) para una determinada cantidad de tazas de café, se hace uso del siguiente algoritmo:

Necesidad de material = Material necesario para una unidad X N° de Unidades a producir.

Según pronóstico de ventas efecto del estudio de mercado, se ha proyectado iniciar el primer ciclo (mes) de operaciones con 751 tazas de Café. Para dicha producción se ha realizado el siguiente cálculo:

Tabla 17

Materia prima e insumos para la preparación de 751 tazas de café, según tipo

Materia prima e Insumos	U.M (gr/ml).	Cantidad				Necesidad total de materia prima e insumos
		Expresso	Frappe	Capuccino	Americano	
<u>Cantidad por taza según tipo de café</u>		<u>113</u>	<u>300</u>	<u>263</u>	<u>75</u>	<u>751</u>
Agua	ml.	125.00	100.00	100.00	150.00	67.55
Café	gr.	12.00	7.00	7.00	7.00	4.47
Leche	ml.	0.00	100.00	150.00	0.00	69.45
Canela en polvo	gr.	0.00	0.10	0.10	0.00	0.06
Azúcar	gr.	20.00	20.00	20.00	20.00	12.76
Chocolate	gr.	0.00	5.00	5.00	0.00	2.82
Esencia de Vainilla	ml.	0.00	10.00	10.00	0.00	5.63
crema de leche	gr.	0.00	0.00	50.00	0.00	13.15
Hielo picado	ml.	0.00	50.00	0.00	0.00	15.00
Cacao en polvo	gr.	0.00	5.00	5.00	0.00	2.82

Fuente: Elaboración propia con base en la Directiva para formular un Plan de Negocios de la UNTELS.

6.1.6. Disposición de máquinas, equipos y herramientas

Tabla 18

Máquinas y equipos necesarios para la preparación de cafés.

Maquinaria Y Equipos	Cantidad Unidad	y	Precio Unitario	Precio Total
			Total	11,383.60
Máquina de café	1		4,200.00	4,200.00
Cafetera Espresso	2		199.00	398.00
Licuada Frappe	2		209.00	418.00
Caja registradora	1		1,500.00	1,500.00
Microonda	1		318.60	318.60
Molino	1		100.00	100.00
Refrigeradora	1		799.00	799.00
Equipo de sonido con rack	1		650.00	650.00
Tv con rack	1		3,000.00	3,000.00

Fuente. Elaboración propia en base a la Directiva para formular un Plan de Negocios en la UNTELS.

Tabla 19

Herramientas requeridas para la implementación de la cafetería

HERRAMIENTAS (MENAJE)	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL EN (S/.)
			TOTAL
Tazas de vidrio	50	2.87	143.50
Cucharitas	50	0.50	25.00
Cucharas	24	0.68	16.32
Tazones	4	3.00	12.00
Jarras	4	4.00	16.00
Platitos	50	1.25	62.50
Azucareros	10	3.00	30.00
Mesa de trabajo	1	50.00	50.00
Stand	2	40.00	80.00
Aire acondicionado	2	150.00	300.00

Fuente: Elaboración propia en base a la Directiva para formular un Plan de Negocios en la UNTELS.

6.1.7. Organización del personal de COFFEE WASI. S.C.L

6.1.7.1. Objetivos del plan de personal

Criterios de valoración	Objetivos	Indicador	Instrumento	Temporalidad		
				Corto	Mediano	Largo
Capacitación	Facilitar de una eficiente atención personalizada al cliente	N° de capacitación del potencial humano por cada año	Eventos realizados al año	4	4	6
Motivación	Elevar las ventas de café en sus diversas presentaciones y variedad	Nivel de crecimiento de ventas por persona al año	Control interno	4%	6%	8%
Desempeño	Nivel de desempeño del potencial humano	Porcentaje de potencial humano con alto nivel de desempeño laboral	Encuesta al cliente	80%	85%	90%
Satisfacción	Generar una eficiente interrelación entre personal y organización	N° de reuniones o charlas de sensibilización con el personal sobre problemas internos	Reuniones o charlas	2	4	6

Figura 11. Objetivos del plan de personal de COFFEE WASI. S.C.L

6.1.7.2. Organización del personal para el proceso productivo.

La organización y operación de COFFEE WASI. S.C.L estará integrada de forma estructural y funcional diversificada en sus diferentes áreas funcionales, cuyo núcleo estará integrado por el siguiente personal:

01 Administrador como gestor responsable del negocio, (Mano de Obra Indirecta); y que al mismo tiempo desempeñará las funciones de Cajero.

01 Barista como personal operativo en la producción.

01 Recepcionista personal operativo (Mano de Obra directa).

Para la realización de eventos exclusivos (especiales), se podrá contratar personal excepcional de acuerdo al orden de requerimientos en cantidad y costos.

Tabla 20

Asignación de Personal de COFFEE WASI. S.C.L

Cargo	Cantidad	Tipo Costo
Administrador/Cajero	1	Indirecto
Barista	1	directo
Recepcionista.	1	directo

Fuente. Elaboración propia en base a la Directiva para formular un Plan de Negocios en la UNTELS.

CAPITULO VII
7. PLAN FINANCIERO

7.1. Inversión y financiamiento

La estructura de la Inversión y financiamiento presenta con claridad meridiana la inversión requerida, dando cuenta lo elevado en el rubro de Activo fijo, debido al trabajo de diseño de interiores adhoc para este tipo de negocios y en función del mercado al que se proyecta servir; así como la necesidad de hacer frente de la escasa pero organizada competencia en el Distrito de Santiago de Surco, El financiamiento bancario será honrada en un año a la entidad Mi Banco – El Banco de Los Emprendedores.

Tabla 21

Estructura de la inversión y financiamiento

Descripción	Aporte Propio	Aporte Financiero	Inversión Total (S/.)
Activos Fijos	41,408.92	14,710.00	56,118.92
Intangibles	1,540.00	-	1,540.00
Capital de Trabajo	3,796.06	-	3,796.03
TOTALES	46,744.98	14,710.00	61,454.95
PROPORCIÓN	76.06	23.94	100.00

Fuente.- Elaboración propia en base a la Directiva para formular un Plan de Negocios en la UNTELS.

Tabla 22

Ingresos por Producto en el Ciclo de Operación (Mes 1).

Tipo De Café	Total Ingresos (S/.)	Cantidad Vendida	Precio Unitario (S/.)
TOTAL	5,632.50	751	7.50
1. Espresso	847.50	113	7.50
2. Frappe	2,250.00	300	7.50
3. Capuccino	1,972.50	263	7.50
4. Americano	562.50	75	7.50

Fuente: Elaboración propia, en base a la Directiva para Formular un Plan de Negocios en la UNTELS.

7.1.1. Presupuesto de ingresos y ventas

Un pronóstico de ventas es una estimación o nivel esperado de ventas de una empresa, línea de productos o marca de producto, que abarca un periodo de tiempo determinado y un mercado específico. El **pronóstico de ventas** es de vital importancia para los directivos de la empresa porque les permite tomar decisiones de mercadotecnia, producción, aprovisionamiento y flujo de caja. Por tanto, debe ser elaborado con sumo cuidado, dejando de lado el optimismo desmedido o la exagerada moderación, porque pueden afectar seriamente a la empresa en su conjunto. (Thompson, 2019).

La programación de ventas está calculado en función del criterio de proyección de demanda con la información recopilada en la investigación de mercado, el comportamiento del mercado y clima y la aplicación de la postura estratégica de agresiva para ser negocio referente en los primeros meses:

Tabla 23

Proyección de ventas de café de COFFEE WASI. S.C.L

Meses	Proyección mensual (%)	Proyección mensual (Unidades)
1		751.00
2	100	1502.00
3	50	2253.00
4	40	3154.20
5	30	4100.46
6	20	4920.55
7	10	5412.61
8	5	5683.24
9	5	5967.40
10	5	6265.77
11	5	6579.06
12	5	6908.01

Fuente: Elaboración propia, en base a la Directiva para Formular un Plan de Negocios en la UNTELS.

Tabla 24*Programación de ventas de café (tazas)*

1° año	TOTAL	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12
Taza de café	53,497.29	751.00	1502.00	2253.00	3154.20	4100.46	4920.55	5412.61	5683.24	5967.40	6265.77	6579.06	6908.01
1. Espresso	8,049.53	113.00	226.00	339.00	474.60	616.98	740.38	814.41	855.13	897.89	942.79	989.92	1,039.42
2. Frappe	21,370.42	300.00	600.00	900.00	1,260.00	1,638.00	1,965.60	2,162.16	2,270.27	2,383.78	2,502.97	2,628.12	2,759.52
3. Capuccino	18,734.74	263.00	526.00	789.00	1,104.60	1,435.98	1,723.18	1,895.49	1,990.27	2,089.78	2,194.27	2,303.98	2,419.18
4. Americano	5,342.61	75.00	150.00	225.00	315.00	409.50	491.40	540.54	567.57	595.95	625.74	657.03	689.88

Fuente: Elaboración propia, en base a la Directiva para formular un Plan de Negocios en la UNTELS.

Tabla 25

Presupuesto de ingresos por venta de cafés

Producto	TOTAL	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ingreso por Ventas:	401,229.30	5,632.50	11,265.00	16,897.50	23,656.50	30,753.45	36,904.14	40,594.55	42,624.28	44,755.50	46,993.27	49,342.53	51,810.08
Total Tazas de café	53,497.29	751.00	1,502.00	2,253.00	3,154.20	4,100.46	4,920.55	5,412.61	5,683.24	5,967.40	6,265.77	6,579.06	6,908.01
1. Espresso	8,049.53	113.00	226.00	339.00	474.60	616.98	740.38	814.41	855.13	897.89	942.79	989.92	1,039.42
2. Frappe	21,370.42	300.00	600.00	900.00	1,260.00	1,638.00	1,965.60	2,162.16	2,270.27	2,383.78	2,502.97	2,628.12	2,759.52
3. Capuccino	18,734.74	263.00	526.00	789.00	1,104.60	1,435.98	1,723.18	1,895.49	1,990.27	2,089.78	2,194.27	2,303.98	2,419.18
4. Americano	5,342.61	75.00	150.00	225.00	315.00	409.50	491.40	540.54	567.57	595.95	625.74	657.03	689.88
Precio Unitario		7.50	7.50	7.50	7.50	7.50	7.50	7.50	7.50	7.50	7.50	7.50	7.50

Fuente: Elaboración propia, en base a la Directiva para formular un Plan de Negocios en la UNTELS.

Nota: El establecimiento tiene una capacidad de aforo para 46 clientes; trabajará en horario de 17:00 a 22:00 pm. En el primer mes de operaciones, se estima vender treinta cafés por día, por lo que será posible brindar los máximos servicios posibles a nuestros clientes. Como es de verse, con esta proyección, se cubrirá solamente el 0.65% de una ronda durante todo el turno. El segundo mes se estima duplicar las ventas diarias, así cubrir 1.31 rondas diarias al mes. Sucesivamente, se estima continuar logrando un mayor número de clientes, hasta llegar al mes 12 y cubrir las seis rondas ideales para el negocio, lo que significaría que cada uno de los clientes tendrían un tiempo de hasta 50 minutos de posibilidad de permanencia en el establecimiento y de gratos momentos de esparcimiento con sus invitados, ya sea para conversar, negociar o simplemente disfrutar. A todas luces, el Plan de negocios se proyecta halagador, con mucha posibilidad de crecimiento.

7.2. Evaluación de la Estructura de Costos

La estructura de costos como el conjunto de las erogaciones por costos fijos y variables que afecta al costo total de la actividad del plan de negocios de COFFEE WASI. S.C.L Esta estructura de costos a su vez es estudiada desde cada uno de los componentes del costo.

Partiendo de la deducción «costo es el valor en dinero de todos los recursos necesarios para la preparación de los cafés en sus diferentes recetas». Es preciso que se considere, aunque resulta difícil medirlo, ya que el tiempo dedicado a la fabricación del producto también es un costo. Hay que considerar y asignar un valor, por ejemplo, al tiempo que dedica el gerente de la empresa a administrarla, en este proyecto el Administrador (gerente), también realizará las funciones de Cajero, de tal manera consideramos que todo funcionará adecuadamente y para que los productos sean de la calidad deseada. De acuerdo con la relación con el proceso productivo, los costos se dividen en los siguientes:

a) Costos directos: Aquellos directamente relacionados con el proceso de preparación de los cafés, los costos se clasifican en:

- **Costos fijos:** Aquellos que intervienen en la elaboración del producto o servicio y que no varían si la producción aumenta o disminuye. Ejemplo: Si producimos 20 tazas de café, el pago de alquiler del local será el mismo que si preparáramos 700. El alquiler es, pues, un costo fijo.
- **Costos variables:** Aquellos que aumentan o disminuyen de acuerdo con las variaciones del volumen de la producción. Uno de estos costos es la esencia de café, la canela, el azúcar, etc. Como resulta obvio, para preparar 30 tazas de café necesitaremos menos ingredientes que para preparar 100. Otros costos variables son la mano de obra por jornales o al destajo, las comisiones por ventas, etc.

Para el caso de la empresa COFFEE WASI. S.C.L, en esta sección podemos considerar el capital de trabajo, compuesto por los materiales e insumos y la mano de obra. El capital de trabajo es la inversión requerida durante el tiempo que transcurre entre la adquisición de los materiales y los servicios, su transformación, su venta y, finalmente, su recuperación convertida en efectivo.

Todo negocio debe contar con suficiente liquidez para cubrir los gastos necesarios para la fabricación del producto antes de su ingreso en el mercado. Para determinar el capital de trabajo debemos saber qué gastos necesitamos financiar y por cuánto tiempo.

b) Costos indirectos: Están definidos por los recursos que la empresa necesita para poder atender operaciones distintas de producción. Están compuestos por los gastos administrativos y los gastos de ventas, e incluyen rubros como útiles de oficina, servicio telefónico, sueldos del personal administrativo, combustible de unidades de reparto, publicidad, etc.

En esta sección estamos considerando también los gastos pre operativo, como las licencias de funcionamiento, los gastos de constitución legal, la licencia de avisos, los estatutos, etc.

Tabla 26

Gastos pre operativos de COFFEE WASI. S.C.L

TOTAL	1,540.00
Licencia de Funcionamiento	320.00
Gastos de Constitución Legal	800.00
Licencia de avisos	100.00
Estatutos	320.00

Fuente: Elaboración propia basado en la Guía para Formular un Plan de Negocios de la UNTELS.

Tabla 27

*Presupuesto de Costos**

Rubro	Unidad de Medida	Unidades Requeridas	Valor Unitario	Costo Fijo	Costo Variable
I. COSTOS DIRECTOS				1,860.00	1,110.70
Materia prima e insumos					
Agua	Litro	67.55	5.239		5.24
Café	Kg	4.47	18.9		84.41
Leche	Litro	69.45	4.3		298.64
Canela en polvo	Kg	0.06	30		1.69
Azúcar	Kg	12.76	3.7		47.21
Chocolate	Kg	2.82	24		67.56
Esencia de Vainilla	Litro	5.63	8.6		48.42
crema de leche	Litro	13.15	30		394.50
hielo picado	Litro	15.00	5.239		78.59
Cacao en polvo	Kg	2.82	30		84.45
Mano de obra				1860	
Barrista				930	
Recepcionista				930	
2. COTOS INDIRECTOS				1,755.33	
Gastos pre operativos**	mes	1		128.33	
Gastos Administrativos	mes	1		1,527.00	
Mantenimiento de local	mes	1		20	
Sueldo del Administrador/Contador	mes	1	1200	1200	
Luz, agua	mes	1	150	150	
Teléfono, internet y cable	mes	1	130	130	
Útiles de Oficina	mes	1	15	15	
Descartables	mes	1	12	12	
GASTOS DE VENTA				100	100
Publicidad (banner, redes sociales, volantes)				100	100
TOTAL COSTOS					4726.03

Fuente: Elaboración propia basado en la Guía para Formular un Plan de Negocios de la UNTELS.

Nota: Estimación de los Costos para el mes 1 con un nivel de ventas de 751 Cafés. ** Los Gatos Pre Operativos son divididos entre los doce meses de funcionamiento de la empresa

(S/. 1540/12=128.33).

Como se observa en la tabla, el sueldo del barista y del recepcionista se ha considerado fijo, por un número de horas trabajadas a la Semana; pero también existe la opción de que tengan un sueldo variable que dependerá del número de clientes que lleguen a consumir alguno de nuestros productos a más clientes atendidos, mayor ingreso; y, por tanto mayor retribución a los colaboradores; pudiéndose considerar incluso una alternativa mixta entre ambas opciones, contabilizándose una parte del Sueldo como Fijo y, otra como variable.

7.2.1. Presupuesto de Inversiones

El presupuesto de Inversiones en activo fijo es el dinero destinado a la adquisición de máquinas, equipos e infraestructura (en este caso particular en el diseño y acondicionamiento de interiores, e incluye también la compra de muebles, herramientas y menaje.

7.2.2. Cálculo del costo unitario y de precio

El costo unitario es el costo de cada unidad producida o de cada servicio brindado. Para calcularlo se toma como base el Presupuesto de Costos como se muestra en la tabla.

El Costo Total se sub divide en Costos Fijos y Costos Variables; por lo tanto: Costo Total Unitario = Costo Fijo Unitario (CFU) + Costo Variable Unitario (C VU).

Tabla 28*Presupuesto de inversiones de COFFEE WASI. S.C.L*

RUBRO	Unidades requeridas	valor unitario	Total
INFRAESTRUCTURA			44,000.00
Construcción de local (Acabado de interiores)	1.00	44,000.00	44,000.00
MAQUINARIA Y EQUIPOS			11,683.60
Máquina de café	1.00	4,200.00	4,200.00
Cafetera Espresso	2.00	199.00	398.00
Licuadaora Frappe	2.00	209.00	418.00
Caja registradora	1.00	1,500.00	1,500.00
Microonda	1.00	318.60	318.60
Molino	1.00	100.00	100.00
Refrigeradora	1.00	799.00	799.00
Equipo de sonido con rack	1.00	650.00	650.00
Tv con rack	1.00	3,000.00	3,000.00
Aire acondicionado	2.00	150.00	300.00
HERRAMIENTAS			305.32
Tazas de vidrio	50.00	2.87	143.50
Cucharitas	50.00	0.50	25.00
Cucharas	24.00	0.68	16.32
Tazones	4.00	3.00	12.00
Jarras	4.00	4.00	16.00
Platitos	50.00	1.25	62.50
Azucareros	10.00	3.00	30.00
MUEBLES Y ENSERES			130.00
Mesa de trabajo	1.00	50.00	50.00
Stand	2.00	40.00	80.00
TOTAL PRESUPUESTO DE INVERSIONES			56,118.92

Fuente: Elaboración propia en base a la Guía para formular un Plan de Negocios de la UNTELS.

Cálculo del Costo Fijo Unitario (CFU):

CFU = Costos Fijos Totales /Total de unidades producidas durante el ciclo de vida del proyecto

Operación:

CFT = 3615.33

Unidades producidas = 751

CFU=

4.814021305

Cálculo del Costo Variable Unitario (CVU)

CVU = Costos Variables Totales / Total de Unidades producidas durante el Ciclo de Vida del Proyecto.

Operación

CVU = 1,110.70 Unidades producidas = 751 CVU=
1.478961385

LUEGO: Costo Total Unitario = CFU + CVU

Costo Total Unitario = 6.29

Utilidad + IGV (20%) = 1.20

Cálculo del precio de Venta = 7.49

Considerando los precios de la competencia y la calidad del producto (s) a ofertar, cada taza de café en sus cuatro diversidades, serán vendidos a S/.7.50 Cada uno. Con base en dicho precio, se realizarán los cálculos de las proyecciones posteriores a lo largo de la operación del Plan de Negocios.

Hacer anuencia, que para calcular el precio de venta, debemos tener en cuenta los precios de la competencia (frente a igual calidad, debemos competir con plus y precios; he ahí el rol de la inteligencia de Mercado).

En este negocio, la Competencia vende cafés cuyos precios oscilan entre 7, 8, 9, 10 y 11 soles la taza, razón por lo que la estimación de la ganancia se ha estructurado:

Como precio de introducción se venderá cada una de las tazas de café independiente de que sea Espresso, Frappé, Capuccino o Americano a Siete y 50/100 Soles cada taza,(S/.7.50) con lo que se está cubriendo impuestos del 18% y un 2 % de utilidad, debiendo ser la diferenciación por calidad de servicio, filosofía cliente-servidor y mejora continua las principales herramientas de competitividad.

Finamente, teniendo en cuenta que los esfuerzos de manejar el plus y los precios no servirán de mucho o nada, sí el cliente no reconoce la diferencia; por lo que resulta necesario resaltar esta característica a través de la

publicidad en los medios, fundamentalmente en las redes sociales; como razón de los costos por ventas mensuales.

7.2.3. Cálculo del Punto de Equilibrio

El análisis del Punto de Equilibrio estudia entonces la relación que existe entre costos fijos, costos variables, volumen de ventas y utilidades operacionales. Se entiende por Punto de Equilibrio aquel nivel de ventas que una empresa o negocio debe alcanzar para lograr cubrir sus costos de producción, costos de ventas y demás costos de tipo administrativo. En otras palabras, el Punto de Equilibrio es el nivel ingresos que iguala a la sumatoria de costos totales. En este punto la utilidad operacional es igual a cero. (Váquiro C., S.F.)

Para calcular el punto de equilibrio para el mes uno (1) se ha aplicado el método: (procedimiento puede ser reiterado para los meses siguientes):

Punto de Equilibrio = Costos Fijos Totales / (Precio de venta unitario - Costo Variable unitario).

Reemplazando tenemos:

Punto de Equilibrio: $3615.33 / (7.50 - 1.48) = \underline{6.02}$

Punto de equilibrio = 600.553156

Explicación: en el mes 1 vendiendo 601 cafés se recuperarán los costos. Toda producción y venta superior a dichas unidades producidas generarán utilidades.

Graficando el Punto de equilibrio con el soporte del Excel:

Precio Variable Unitario 7.50

Unidades Vendidas 0.00

Costo Fijo Total 3615.33

Costo Variable Unitario 1. 47896139

Tabla 29

Base de Datos referenciales Excel para la gráfica del Punto de Equilibrio

Unidades Vendidas	Costo Fijo Total	Ingresos Por Ventas
0	3615.33	0.00
1	3616.81	7.50
2	3618.29	15.00
3	3619.77	22.50
4	3621.25	30.00

Fuente: Elaboración propia con el soporte del Excel.

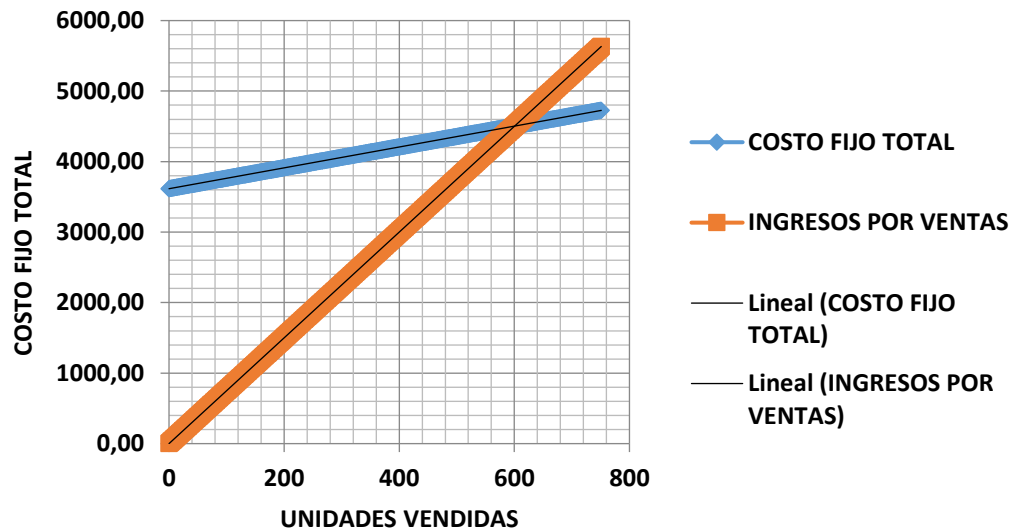


Figura 12. Punto de Equilibrio de negocio de COFFEE WASI. S.C.L Fuente: Elaboración propia con el soporte del Excel.

7.3. Análisis Financiero

7.3.1. Estado de Ganancias y Pérdidas (EGP)

El estado de resultados, también conocido como estado de ganancias y pérdidas es un reporte financiero que en base a un periodo determinado muestra de manera detallada los ingresos obtenidos, los gastos en el momento en que se producen y como consecuencia, el beneficio o

pérdida que ha generado la empresa en dicho periodo de tiempo para analizar esta información y en base a esto, tomar decisiones de negocio. (Castro, 2015).

7.3.2. Flujo de Caja Económico (FCE)

El Flujo de Caja Económico como herramienta necesaria para la gestión de la empresa, es el resumen de información cuantitativa de la idea del negocio. (Kiziryan, S.F.) Define:

El flujo de caja hace referencia a las salidas y entradas netas de dinero que tiene una empresa o proyecto en un período determinado. Los flujos de caja facilitan información acerca de la capacidad de la empresa para pagar sus deudas. Por ello, resulta una información indispensable para conocer el estado de la empresa. Es una buena herramienta para medir el nivel de liquidez de una empresa.

En el plan de negocio, el flujo de caja económico muestra cuánto de ingresos se puede esperar y cuánto dinero en efectivo es necesario para cubrir los egresos que permitan llevar a cabo el negocio. En esta parte se evalúa las variables del negocio en sí, y que no considera el financiamiento requerido para ponerlo en marcha. Es decir, se determina si el negocio es rentable por sí mismo, independientemente de la forma como se financie.

El FCE se diferencia del EGP en que, en el primero; se registran los ingresos y egresos en el momento en que ocurren (la depreciación no se considera en el FCE, porque no es una salida real de dinero).

Tabla 30*Depreciación de bienes tangibles de COFFEE WASI. S.C.L*

DEPRECIACIÓN	Valor Inicial	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Valor final
Infraestructura	44000	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	42,680.00
Maquinaria y Equipos	11683.6	97.36	97.36	97.36	97.36	97.36	97.36	97.36	97.36	97.36	97.36	97.36	97.36	11,586.24
Herramientas	305.32	2.54	2.54	2.54	2.54	2.54	2.54	2.54	2.54	2.54	2.54	2.54	2.54	274.79
Muebles y enseres	130	1.08	1.08	1.08	1.08	1.08	1.08	1.08	1.08	1.08	1.08	1.08	1.08	117.00
Total Depreciación		210.98	210.98	210.98	210.98	210.98	210.98	210.98	210.98	210.98	210.98	210.98	210.98	54,658.03

Fuente: Elaboración propia en base a la Directiva para formular un Plan de Negocios en la UNTELS.

Nota 1: Para el cálculo del monto de la depreciación se utiliza la tabla publicada por SUNAT, en la cual Infraestructura se deprecia con el 3% al año. Máquinas, equipos, herramientas y muebles y enseres se deprecian con el 10% anual. El Cálculo para la depreciación de maquinarias y equipos ha sido realizado de la siguiente manera: $11683.6 \cdot 10 = 1168.36$, que será la depreciación para todo el año, pero como estamos haciendo una evaluación mensual, lo dividimos entre 12; así: $1168.36/12 = 97.36$, que es lo que registro como tasa de depreciación mensual para todos los meses del año. Los bienes intangibles, no se deprecian; pero sí se amortizan.

Nota 2.- La depreciación, no es una salida real de dinero, pero se le considera como tal, su registro permite reducir las utilidades y como consecuencia, dependiendo del régimen tributario que se adopte, posibilita la reducción del pago por impuestos a la renta. De ahí que el buen registro de nuestros activos sea indispensable

Tabla 31

Financiamiento Bancario para el Negocio COFFEE WASI. S.C.L

MES	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Saldo de la deuda /1.	14,710.00	13,484.17	12,258.33	11,032.50	9,806.67	8,580.83	7,355.00	6,129.17	4,903.33	3,677.50	2,451.67	1,225.83	-
Amortización/2		1,225.83	1,225.83	1,225.83	1,225.83	1,225.83	1,225.83	1,225.83	1,225.83	1,225.83	1,225.83	1,225.83	1,225.83
Interés/3		658.20	658.20	658.20	658.20	658.20	658.20	658.20	658.20	658.20	658.20	658.20	658.20
Pagos Constantes/4		1,884.03	1,884.03	1,884.03	1,884.03	1,884.03	1,884.03	1,884.03	1,884.03	1,884.03	1,884.03	1,884.03	1,884.03

Fuente. Elaboración propia en base de la Directiva para formular un Plan de Negocios en la UNTELS.

/1. Si El Préstamo Solicitado Al Banco Es De 14710 Soles. A Medida Que Pasan Los Meses Y La Empresa Va Amortizando El Préstamo, El Saldo De La Deuda Disminuirá Hasta Llegar A Cero (0) En El Mes 12.

/2. La Amortización Es Lo Que Se Va Pagando Del Préstamo.

/3. Los Intereses Son La Retribución Al Banco Por El Dinero Prestado (Ojo Con La Tasa Efectiva Anual).

/4. Suma De La Amortización Y El Interés Es La Cuota Que Hay Que Pagar Mensualmente Al Banco.

FUNCIÓN FINANCIERA PAGO INTERÉS DE EXCEL:		CALCULO DE LA CUOTA MENSUAL	
Datos	Descripción	DESCRIPCIÓN	DATO
22%	Interés anual Mi Banco	PRÉSTAMO	14,710.00
12	Periodo para el cual desea calcular el Interés	TOTAL CUOTAS	12
12	Años (12 Meses) de préstamo	CUOTA FIJA MENSUAL	1225.83333
14710	Valor actual del préstamo	INTERÉS MENSUAL	S/. 658.20
S/. -658.20	Interés mensual	TOTAL CUOTA MES	S/ 1,884.03

Fuente. Elaboración propia con el soporte del Excel

Tabla 32

Estado de Ganancias y Pérdidas de COFFEE WASI. S.C.L

Concepto	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ingreso Por Ventas	5,632.50	11,265.00	16,897.50	23,656.50	30,753.45	36,904.14	40,594.55	42,624.28	44,755.50	46,993.27	49,342.53	51,810.08
Sub Total Costos Y Gastos	4,937.01	7,907.71	10,878.41	14,443.25	18,186.33	21,430.34	23,376.74	24,447.26	25,571.31	26,751.56	27,990.82	29,292.05
- Costo De Ventas	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
- Gastos Administrativos.	1,527.00	1,527.00	1,527.00	1,527.00	1,527.00	1,527.00	1,527.00	1,527.00	1,527.00	1,527.00	1,527.00	1,527.00
- Costo De Operación	2,970.70	5,941.40	8,912.10	12,476.94	16,220.02	19,464.03	21,410.43	22,480.95	23,605.00	24,785.25	26,024.51	27,325.74
- Gastos Pre-Operativos.	128.33	128.33	128.33	128.33	128.33	128.33	128.33	128.33	128.33	128.33	128.33	128.33
- Depreciación	210.98	210.98	210.98	210.98	210.98	210.98	210.98	210.98	210.98	210.98	210.98	210.98
Utilidad Antes De Intereses E Impuestos	695.49	3,357.29	6,019.09	9,213.25	12,567.12	15,473.80	17,217.81	18,177.02	19,184.19	20,241.71	21,351.71	22,518.03
Intereses*	658.20	658.20	658.20	658.20	658.20	658.20	658.20	658.20	658.20	658.20	658.20	658.20
Utilidad Antes De Impuestos	37.29	2,699.09	5,360.89	8,555.05	11,908.92	14,815.60	16,559.61	17,518.82	18,525.99	19,583.51	20,693.51	21,859.83
Impuestos** (1.5%).	-	40.49	80.41	128.33	178.63	222.23	248.39	262.78	277.89	293.75	310.40	327.90
Utilidad Neta	37.29	2,658.60	5,280.48	8,426.72	11,730.29	14,593.37	16,311.22	17,256.04	18,248.10	19,289.76	20,383.11	21,531.93

Fuente. Elaboración propia en base a la Directiva para formular un Plan de Negocios de la UNTELS.

Tabla 33

Flujo de caja económico y financiero de COFFEE WASI. S.C.L

CONCEPTO	MES 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
(A) INGRESOS	0	5,632.50	11,265.00	16,897.50	23,656.50	30,753.45	36,904.14	40,594.55	42,624.28	44,755.50	46,993.27	49,342.53	51,810.08
(B) EGRESOS	59,969.62	4,597.70	7,568.40	10,539.10	14,103.94	17,847.02	21,091.03	23,037.43	24,107.95	25,232.00	26,412.25	27,651.51	28,952.74
- COSTO DE VENTAS	0.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
- GASTOS ADMINISTRATIVOS.	0.00	1,527.00	1,527.00	1,527.00	1,527.00	1,527.00	1,527.00	1,527.00	1,527.00	1,527.00	1,527.00	1,527.00	1,527.00
- COSTO DE OPERACIÓN (Costos directos)	2,310.70	2,970.70	5,941.40	8,912.10	12,476.94	16,220.02	19,464.03	21,410.43	22,480.95	23,605.00	24,785.25	26,024.51	27,325.74
- GASTOS PRE-OPERATIVOS.	1,540.00												
- INV ERSIONES (Activo Fijo)	56,118.92												
(C) SALDO ANTES DE IMPUESTOS (A-B)	59,969.62	1,034.80	3,696.60	6,358.40	9,552.56	12,906.43	15,813.11	17,557.12	18,516.33	19,523.50	20,581.02	21,691.02	22,857.34
(D) IMPUESTO A LA RENTA*	-	40.49	80.41	128.33	178.63	222.23	248.39	262.78	277.89	293.75	310.40	327.90	342.86
(E) FLUJO DE CAJA ECONÓMICO (C-D)	59,969.62	994.31	3,616.19	6,230.07	9,373.93	12,684.20	15,564.72	17,294.34	18,238.44	19,229.75	20,270.62	21,363.12	22,514.48
FINANCIAMIENTO BANCARIO (Préstamo)	14,710.00												
PAGOS CONSTANTES		1,884.03	-1884.03	-1884.03	-1884.03	-1884.03	-1884.03	-1884.03	-1884.03	-1884.03	-1884.03	-1884.03	-1884.03
(F) FLUJO DE CAJA FINANCIERO	14,710.00	1,884.03	-1884.03	-1884.03	-1884.03	-1884.03	-1884.03	-1884.03	-1884.03	-1884.03	-1884.03	-1884.03	-1884.03
FLUJO DE CAJA FINAL (E-F)	45,259.62	-889.72	1,732.16	4,346.04	7,489.90	10,800.17	13,680.69	15,410.31	16,354.41	17,345.72	18,386.59	19,479.09	20,630.45

* Extraído del Estado de Ganancias y pérdidas. Nota. Muchos de los egresos son considerados en el mes cero, debido a que es necesario prepararse o comprar insumos para poder vender en el mes 1.

Fuente. Elaboración propia en base de la Directiva para formular un Plan de Negocios en la UNTELS.

7.3.3. Flujo de la deuda

El dinero que podemos aportar los socios a nuestro proyecto no es suficiente, debido a lo elevado de la inversión en el diseño y acondicionamiento de interiores del establecimiento, razón por la que financiaremos la suma de 14,710 Soles de **Mi Banco**, con un interés anual de 22%.

7.3.4. Balance General Projectado

El Balance es el documento que expresa la situación financiera de un negocio, en un momento determinado.

El desarrollo del Balance proyectado consiste en mostrar la situación patrimonial de la empresa al final del período considerado. Es, por lo tanto, la resultante de efectuar los distintos movimientos contables presupuestados en las diversas cuentas que lo componen. El Balance proyectado es el modelo de estructura patrimonial y financiera, al que se arriba luego de desarrollar y cuantificar las situaciones surgidas de todo el proceso de planeamiento. (Amilibia, 2013).

El detalle formado por los bienes que maneja la negociación, y que incluye tanto el dinero en efectivo como las cuentas pendientes de cobro, los inventarios, los muebles, enseres, terrenos y edificios y, además, las cantidades pagadas por servicios que todavía no se obtienen, recibe el nombre de ACTIVO.

El segundo detalle es la que aparecen quienes han proporcionado los bienes en inversiones, está formada, por dos grupos de personas. El primero, constituido por los que hicieron sus aportaciones transitoriamente y a quienes debe, en consecuencia, restituirse el importe de las mismas, en determinadas fechas, siendo propiamente acreedores de la empresa. Este grupo de personas constituye el llamado PASIVO. Finalmente, existe el tercer grupo del balance, formado por los capitalistas propiamente dichos. Este último grupo

se designa, de una manera breve como CAPITAL, substituyendo, con esta expresión, el nombre de la persona o personas que lo han aportado.

En resumen, el balance está formado por el ACTIVO – bienes e Inversiones -, el PASIVO –los acreedores-, y el CAPITAL, o sean los dueños. El algoritmo es el siguiente:

$$\mathbf{ACTIVO = PASIVO + CAPITAL.}$$

Para efectos del Plan de Negocios en el ámbito el Programa de Titulación Profesional por la Modalidad de Suficiencia Profesional en la UNTECS, se ha preparado los Balances Proyectados del Mes Cero, Mes 1 y Mes 2. Tal como lo establece la Directiva para formular un Plan de Negocios en la UNTECS.

Tabla 34*Balance de Comprobación: Mes 0 de COFFEE WASI S.C.L.*

ACTIVO	INICIAL	PASIVO Y PATRIMONIO	INICIAL
ACTIVO CORRIENTE	14,710.00	PASIVO CORRIENTE	81,378.02
Caja y Bancos	14,710.00	Cuentas por pagar (Proveedores Costo Variable directo)	1110.7
Cuentas por cobrar (Aporte Social)		Cuentas por pagar (Proveedores del Activo fijo tangible)	56,118.92
Existencias		Gastos acumulados por pagar (Gastos Pre Operativos)	1,540.00
		Pasivos a largo plazo (Financiamiento Bancario)	22608.4
		Otras Cuentas por pagar	
ACTIVOS FIJOS	57,658.92	PATRIMONIO NETO	-9,009.10
Activo Fijo tangible	56,118.92	Capital Social	-9,009.10
Infraestructura	44,000.00	Impuestos	0
Maquinaria y equipos	11,683.60	Utilidades retenidas	0
Herramientas	305.32		
Muebles y enseres	130.00		
Menos depreciación	-		
OTROS ACTIVOS	1,540.00		
Intangibles (Gastos pre operativos)	1,540.00		
TOTAL ACTIVO	72,368.92	TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	72,368.92

Fuente. Elaboración propia en base de la Directiva para formular un Plan de Negocios en la UNTELS.

Tabla 35*Balance de comprobación: Mes 1 de COFFEE WASI. S.C.L*

ACTIVO	INICIAL	PASIVO Y PATRIMONIO	INICIAL
ACTIVO CORRIENTE	5,632.50	PASIVO CORRIENTE	59006.97
Caja y Bancos (Ingresos por ventas + Utilidades no distribuidas)	5,632.50	Cuentas por pagar (Proveedores Costo Variable directo)	2970.70
Cuentas por cobrar (Aporte Social)		Cuentas por pagar (Proveedores del Activo fijo tangible)	55,907.94
Existencias		Gastos acumulados por pagar (Gastos Pre Operativos)	128.33
		Otras Cuentas por pagar	-
ACTIVOS FIJOS	57,447.94	PATRIMONIO NETO	4,073.47
Activo Fijo tangible	55,907.94	Capital Social	4,073.47
Infraestructura	44,000.00	Impuestos	-
Maquinaria y equipos	11,683.60	Utilidades retenidas	0.00
Herramientas	305.32		
Muebles y enseres	130.00		
Menos depreciación	-210.98		
OTROS ACTIVOS	1,540.00		
Intangibles (Gastos pre operativos)	1,540.00		
TOTAL ACTIVO	63,080.44	TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	63,080.44

Fuente. Elaboración propia en base de la Directiva para formular un Plan de Negocios en la UNTELS.

Tabla 36*Balance de Comprobación: Mes 2 de COFFEE WASI. S.C.L*

ACTIVO	INICIAL	PASIVO Y PATRIMONIO	INICIAL
ACTIVO CORRIENTE	11,265.00	PASIVO CORRIENTE	61,977.67
Caja y Bancos (Ingresos por ventas + Utilidades no distribuidas)	11,265.00	Cuentas por pagar (Proveedores Costo Variable directo)	5941.40
Cuentas por cobrar (Aporte Social)		Cuentas por pagar (Proveedores del Activo fijo tangible)	55,907.94
Existencias		Gastos acumulados por pagar (Gastos Pre Operativos)	128.33
		Otras Cuentas por pagar	-
ACTIVOS FIJOS	57,447.94	PATRIMONIO NETO	6,735.27
Activo Fijo tangible	55,907.94	Capital Social	6,735.27
Infraestructura	44,000.00	Impuestos	0.00
Maquinaria y equipos	11,683.60	Utilidades retenidas	0.00
Herramientas	305.32		-
Muebles y enseres	130.00		
Menos depreciación	-210.98		
OTROS ACTIVOS	1,540.00		
Intangibles (Gastos pre operativos)	1,540.00		
TOTAL ACTIVO	68,712.94	TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	68,712.94

Fuente. Elaboración propia en base de la Directiva para formular un Plan de Negocios en la UNTELS.

7.3.5. Evaluación de factibilidad

7.3.5.1. Establecimiento de beneficios para los grupos de interés (Inversionistas, Trabajadores, Proveedores, Clientes, Estado y Comunidad).

Del análisis del Plan de Negocio, se percibe que COFFEE WASI. S.C.L. Tendrá como fin social la preparación y venta de Cafés en cuatro variedades

preparado con insumos nacionales básicos como el café de chanchamayo y las recetas más exclusivas que gusta consumir la alta sociedad limeña, en un ambiente agradable, acogedor, implementado con servicios de Wi-Fi adhoc para encuentros exclusivos con fines de investigación, negocios y placeres de pasarlo bien en la compañía de gente de su agrado y con una atención personalizada, adecuada al estilo de cada cliente. El ambiente estilizado con motivos autóctonos, decorado con motivos andinos particularmente del Cusco, configura uno de los principales atractivos que complementa a la exquisitez del café que sirven en COFFEE WASI. S.C.L

Con este proyecto los jóvenes empresarios, apuestan por incorporar en la dieta alimenticia un producto de altísima calidad nutricional en un mercado saturado de bebida chatarra (gaseosas) y que es consumido más por moda o estatus que por valores nutricionales. Los insumos con los que trabajará la organización, ha existido desde tiempos inmemoriales y son cultivados en los valles peruanos, la marca Perú se engrandecerá incorporando a los cafés con insumos Novo andinos en su lista de exquisiteces del paladar más exigente en estos tiempos de cambio e innovación.

Para el análisis de la demanda se ha recabado información para considerar los siguientes aspectos:

a) Consumidores. El estudio de mercado afirma que el producto es consumido por todos, desde los más pequeños de la casa hasta los adultos mayores, pero la tendencia habitual se orienta a los jóvenes, docentes universitarios, ejecutivos de empresas, personas mayores que gustan de pasarlo bien en ambiente adecuado y atención personalizada.

b) Consumo del producto. La investigación corrobora el consumo de café va en incremento, tanto a nivel mundial, nacional como local, sobre todo el tostado en el desayuno o en el lonche; pero últimamente con la tecnificación en la preparación de los mismos, se está convirtiendo en exclusivo y para los fines ya referidos supra.

- c) El precio.** La investigación confirma que los sectores socioeconómicos ABC, pagan entre 7 – 12 Soles por taza de café en las variedades que proyecta ofertar COFFEE WASI. S.C.L de tal manera que hay disposición para pagar lo que consideren necesario, si este consumo se adecúa a sus compromisos económico sociales, por lo que se considera que los precios de introducción de S/. 7.50 por el primer año, será un éxito rotundo, configurando la propuesta de negocio altamente rentable.
- d) Precio Vs. calidad.** La Investigación reafirma que el mercado no solamente busca la calidad y precio, sino también oportunidad y buen servicio por lo que el plan dispone de una gama de estrategias orientados a clientes con una rápida atención en ambiente estilizado; suficiente para que loa clientes hayan absuelto sus inquietudes. Estrategias debidamente informadas al cliente interno para su sociabilización.
- e) Variedad de productos.** Los gustos y preferencias son variados, pero los productos lograrán satisfacer cada necesidad, nuestras variedades de Café Espresso, Frappe, Capuccino y Americano son productos básicos más preferidos por el mercado; sin embargo Coffee Wasi, está preparado para atender recetas especiales de satisfacción de los consumidos más exigentes.



Figura 13. Estilización del ambiente de COFFEE WASI. S.C.L

7.3.5.2. Percepción de la producción y consumo del café peruano

Según datos del Ministerio de Agricultura y Riego – MINAGRI, las principales regiones productoras de café en el Perú son San Martín (33%), Cajamarca (18%), Junín (16%) y Amazonas (14%). Esta participación ha experimentado cambios a través del tiempo, en el año 2000 la distribución de la producción era: Junín (30%), San Martín (13.1%), ése mismo año la producción era 3.1 millones de sacos, 32% menos que la producción del 2015. Sin embargo en términos de superficie (has) San Martín mantiene 89.5 mil has y Junín 78.3 mil has. Radicando la diferencia en los rendimientos promedios obtenidos en los últimos años, que alcanzaron en los 20.11 qq/ha y 13.89 qq/ha respectivamente.

El Perú tiene una población promedio de 30 millones de habitantes, cuyo consumo per cápita anual es de 650 g. frente a los 2 kg de consumo per cápita de Colombia y casi 4 kg. En Brasil; de acuerdo al reporte de la USDA, los peruanos son consumidores principalmente de café instantáneo, que representa el 75% del consumo interno de café. No obstante el patrón de consumo estaría variando, el consumidor urbano está cambiando el café instantáneo por café tostado, acercando al consumo per cápita a 1 kg anual. Este segmento es aún minoritario.

7.3.6. Análisis de la Oferta

Para el análisis de la oferta directa, considerando que el establecimiento estará ubicado en el distrito de Santiago de Surco, cerca de Universidades, grandes y pequeños establecimientos comerciales, hemos identificado a los siguientes actores que se convierten en nuestros competidores directos, significando que a ellos debemos emular, competir y superar, razón por la cual el estudio de la competencia lo hemos centrado principalmente en Starbucks, Delicass y Mc Café (Don Mamino). Organizaciones que ya tienen arraigo en los consumidores, pero que no se dedican exclusivamente al negocio del café,

sino que lo comercializan o lo brindan como parte de otras actividades mayores.

7.3.6.1. Percepción de la Ventaja Competitiva

A nivel local, partiendo de la demanda del producto en función del público objetivo al que sirven los establecimientos de la competencia tanto por edades, niveles socioeconómicos y ocupaciones; y por otro lado, la diversidad de precios que ofertan según tipo de producto, que oscilan entre 5 y 13 soles; nuestra oferta de 7.50 soles sin distinción de clases sociales y tipos de producto con atención personalizada y ambiente exclusivo para acordar asuntos académicos, personales, empresariales, sociales, etc. consideramos que estamos configurando la mejor alternativa de servicio para nuestro público objetivo que se encuentra en el nivel socioeconómico B del Distrito de Santiago de Surco; razón por la cual nuestro ingreso tiene que ser paulatino y de manera progresiva, porque abrigamos la esperanza de clientelizar, hacer conocer y fidelizar nuestra marca con fines de migración interdistrital, nacional e internacional.

Si consideramos la situación de la producción y exportación del café peruano en el mundo, nos percatamos que Perú es el noveno productor de café y séptimo exportador. Asimismo se encuentra entre los principales abastecedores de tres de los cinco primeros compradores de café del mundo. En términos generales, el café peruano se exporta el 99%, siendo Perú el país productor con menor consumo per cápita, por lo tanto estamos afectos a la volatilidad del mercado internacional, que está regido por las fluctuaciones de la oferta. La siguiente tabla, detalla la posición peruana en los principales mercados que abastece. Con excepción de Canadá, Bélgica y Alemania la importancia de los mercados de destino es mayor para Perú que para el mercado. Por ejemplo: Para Estados Unidos, nuestro principal destino, somos el séptimo abastecedor, nótese la volatilidad de las tasas de crecimiento en casi todos los casos negativas en el último quinquenio, efecto de la roya que

nos hizo retroceder en varios mercados y positivos para el último año. Analizando los primeros cuadros, encontramos que la oferta peruana es variada: Encontramos cafés convencionales, certificados y especiales de calidad. Esta diversidad propician que el mercado peruano tenga empresas locales, empresas multinacionales y Cooperativas, todas compitiendo con los distintos segmentos de mercado. A diferencia del fresto de países del grupo de los diez primeros, la producción peruana muestra un comportamiento errático, de ahí la sustitución de otros países ante la falta de producción peruana efecto de la roya.

El análisis de esta información nos demuestra que producción de café con calidad de exportación hay, que habría que organizar mejor a los productores, a efectos de gestionar políticas comunes de tratamiento de la planta de café en busca de los productos de mejor calidad; asegurada la producción de café peruano, es ya una razón suficiente, para que el negocio bien manejado sea rentable y crezca en función de la capacidad de gestión. En las percepciones y condiciones expuestas, COFFEE WASI. S.C.L cuenta con ventajas competitivas que tienen que ser aprovechadas por sus gestores.

7.3.6.2. Establecimiento de los beneficios para los Grupos de Interés

a) Inversionista. Concreta una oportunidad de inversión puesto que con una inversión inicial de S/. 61,454.95 nuevos soles² podrá acumular utilidades en el primer año por S/. 155,746.92. Lo cual significa un porcentaje del 253.43 % que resulta halagador para todo tipo de negocios.

b) Trabajador. El proyecto dará oportunidad de trabajo a 3 personas (2 directos y 1 indirecto) lo cual a su vez va a contribuir al PBI familiar de 3 grupos familiares generándoles un empleo digno.

c) Proveedores. El proyecto significa una oportunidad de ventas para los proveedores de cafés y otros insumos como agua, leche, canela en polvo,

² Ver Cuadro Nº 7 del Plan de Negocios (página 23)

esencia de vainilla, cacao en polvo, crema de leche; y otros a solicitud del cliente.

d) Clientes³. Los clientes integrantes por los grupos etarios con particular interés en los jóvenes estudiantes universitarios, docentes, empresarios, ejecutivos y ciudadanos en general que vive o visita el Distrito de Santiago de Surco; encontrará en Coffe Wasi S.C.L El ambiente necesario para sus charlas de café, toma de decisiones y grato esparcimiento.

e) Estado. El proyecto aspira contribuir con el PBI a través de los impuestos, contribuciones y tasas enmarcados en los dispositivos legales y normativos vigentes, toda vez que será una empresa formal con personería jurídica en la categoría Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada

7.3.7. Evaluación financiera

7.3.7.1. Cálculo del Punto de Equilibrio

Punto de Equilibrio = Costos Fijos Totales / (Precio de venta unitario - Costo Variable unitario).

Reemplazando tenemos:

Punto de Equilibrio: $3615.33 / (7.50 - 1.48) = \underline{6.02}$

Punto de equilibrio = 600.553156

Redondeando: Punto de equilibrio = 601.

7.3.7.2. Cálculo del Valor Actual Neto (VAN)

El Valor Actual neto a Precios de Mercado (VAN), es una medida de rentabilidad del proyecto de Inversión, que permite estimar cuál es el beneficio o el Costo que representa el Proyecto para la empresa, financieramente y a precios de mercado. El VAN, se estima sobre la base

³ Fundación Universitaria Iberoamericana; DeusXFlorida en Flickr. Edit by AGM: 18-06-2010.

de flujos de Costos y beneficios a precios de mercado, utilizando el siguiente Modelo Matemático. (MEF, 2003)

$$VANP = \sum_{t=0}^n \frac{FCP_t}{(1 + TD)^t}$$

Donde:

VANP : Es el Valor Actual del flujo de Costos y beneficios a precios de mercado, o Valor Actual Neto a precios de mercado.

FCPt : Es el flujo de costos y beneficios a precios de mercado del periodo t.

n : Es el horizonte de evaluación del Proyecto

TD : Es la Tasa de Descuento.

Al realizar la evaluación económica a precios de mercado, la tasa no necesariamente tiene que ser igual a la Tasa Social de Descuento; sin embargo, dada la dificultad para calcular la primera hemos optado por aplicar esta última tasa para descontar los flujos a precios de mercado⁴.

Al estimar el VANP, es muy importante considerar que la TD debe ser expresada en la misma unidad de tiempo que el de los flujos que se están actualizando. Así, para trabajar con flujos anuales se debe utilizar un TD anual, para trabajar con flujos mensuales se debe utilizar un TD mensual, y así sucesivamente; (en nuestro caso es un TD anual).

En la evaluación del proyecto se puede apreciar un VAN de la Inversión del orden de 931 lo cual resulta atractiva, a la par que genera empleo digno y contribuye con el Desarrollo del país.

Es evidente que la decisión se traslada a manos del Inversionista o inversionistas.

⁴ La TSD representa el Costo en que incurre la Sociedad, cuando la empresa extrae de sus recursos para financiar sus Proyectos. De acuerdo a las estimaciones del Ministerio de Economía y Finanzas de Perú esta tasa asciende a 14% anual en soles reales.

Tabla 37

Cálculo del VAN y la TIR de COFFE WASI S.C.L

Supuestos considerados en la elaboración del modelo:

- El Proyecto crece optimistamente a un 5% anual.
- El proyecto se Financia con Recursos Propios. (Salvo el año 1).
- Las cifras están en Miles de Nuevos Soles.
- La tasa impositiva es de 30 anual.

1) Previsiones de flujos de caja (cash flows) de la empresa para los próximos cinco años:

a) Flujos de caja positivos:	Año 0	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5	Año6	Año7	Año8	Año9	Año10
Cobros derivados del proyecto	0	401	421	442	464	488	512	538	565	593	622
(Amortización)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ahorro impositivo derivado de la amortización de	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL DE FLUJOS DE CAJA POSITIVOS	0	401	421	442	464	488	512	538	565	593	622

b) Flujos de caja negativos:	Año 0	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5	Año6	Año7	Año8	Año9	Año10
Inversión inicial	61	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inversión en fondo de maniobra	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pagos derivados del proyecto	0	235	247	259	272	286	300	315	331	347	521
(Tasa impositiva)	0%	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
TOTAL DE FLUJOS DE CAJA NEGATIVOS	61	235	247	259	272	286	300	315	331	347	521
TOTAL DE FLUJOS DE CAJA NETOS ANUALES	-61	166	174	183	192	202	212	222	234	245	101

2) Cálculo del VAN en función del capital invertido y los flujos de caja netos anuales.

Descripción	Año 0	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5	Año6	Año7	Año8	Año9	Año10
Tasa de descuento aplicable para calcular el VAN	14%	14%	14%	14%	14%	14%	14%	14%	14%	14%	14%
Factor de descuento a esa tasa	1.00	0.88	0.77	0.67	0.59	0.52	0.46	0.40	0.35	0.31	0.27

VALOR ACTUAL NETO de la inversión (VAN)	931
TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)	2.75

Fuente: Elaboración propia en base de la directiva para formular un Plan de Negocios en la UNTELS.

7.3.7.3. Cálculo de la Tasa Interna de Retorno (TIR)

La Tasa Interna de Retorno o (TIR) permite saber si es viable invertir en un determinado negocio, considerando otras opciones de inversión de menor riesgo. La TIR es un porcentaje que mide la viabilidad de un proyecto o empresa, determinando la rentabilidad de los cobros y pagos actualizados generados por una inversión. Es una herramienta muy útil, ya que genera un valor cuantitativo a través del cual es posible saber si un proyecto es viable o no, considerando otras alternativas de inversión que podrían ser más cómodas y seguras. (Torres, 2020)

La tasa interna de retorno equivale a la tasa de interés producida por un proyecto de inversión con pagos (valores negativos) e ingresos (valores positivos) que ocurren en períodos regulares.

El presente proyecto acusa un VAN de S/.931 y un TIR de 2.75, lo cual significa que el proyecto es rentable, para ambos factores de evaluación (VAN y TIR). El riesgo en mínimo. La decisión está en las manos del Inversionista.

7.3.7.4. Análisis Costo - Efectividad

También conocido como índice de productividad, es un modelo que relaciona las unidades producidas sobre los recursos insumidos; es el modelo que pasamos a desarrollar en sus diez momentos: años 1, al 10.

Tabla 38*Índice de productividad proyectada de COFFEE WASI. S.C.L*

Descripción	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Unid Producidas	53,497.29	56,172.15	58,980.76	61,929.80	65,026.29	68,277.60	71,691.49	75,276.06	79,039.86	82,991.86
Recursos Insumidos	235,212.78	246,973.42	259,322.09	272,288.19	285,902.60	300,197.73	315,207.62	330,968.00	347,516.40	364,892.22
Índice de productividad	0.23	0.23	0.23	0.23	0.23	0.23	0.23	0.23	0.23	0.23

Fuente. Elaboración propia a base de la Directiva para Formular un Plan de Negocios en la UNTELS.

El Proyecto considera un incremento de producción del 5% anual, reto que deben asumir sus gestores; en el marco de su direccionamiento organizacional, Los resultados demuestran un salto cualitativo y cuantitativo moderado, al lograr mayor producción y mayores recursos; lo cual exige la optimización de procesos y tecnología; sin embargo la decisión de incrementar la producción de año a año, dependerá del comportamiento socioeconómico local, nacional, internacional, multinacional y global. COFFEE WASI. S.C.L deberá estar siempre preparado para asumir dichos retos.

7.3.7.5. Análisis de Sensibilidad

Del análisis del Valor Actual Neto Proyectado (VANP) se infiere que el proyecto es positivo, lo que a su vez más allá de las bondades para los grupos de interés no debe existir ningún temor desde el punto de vista financiero en realizar la inversión.

CAPITULO VIII

8. PLAN DE RESPONSABILIDAD E IMPACTO AMBIENTAL

8.1. Plan de Responsabilidad Social

8.1.1. Objetivos de responsabilidad social e impacto ambiental

Objetivos	Indicador	Instrumento	Temporalidad		
			Corto	Mediano	Largo
Principios de responsabilidad social	Nivel de coordinación de actividades con la comunidad	Reuniones	70%	75%	80%
	Nivel de comportamiento con las personas (clientes y comuna)	Registro de quejas	75%	80%	82%
Protección del patrimonio	Número de acciones desarrolladas a favor de la protección de patrimonios	Registro de actividades sociales	4	6	8
Fomento de la educación ambiental	Número de acciones de educación eco-responsable (uso de recursos y cuidado de desechos)	Registro de actividades sociales	3	5	7
Fomento del ahorro de recursos	Nivel de disminución de consumo de recursos (agua, energía eléctrica)	Registro de consumo de servicios básicos	2%	4%	6%

Figura 14. Objetivos del plan de operaciones de COFFEE WASI. S.C.L

El proyecto concibe como política organizacional enmarcar el desarrollo de sus actividades respetando los principios de responsabilidad social empresarial instituido por el ISO 26000 liderado por la Organización de las Naciones Unidas.

(Fernández, S.F.) Indica:

La población es más consciente de la importancia de realizar actividades sostenibles, compatibles con la conservación de los ecosistemas, con la equidad social y con una correcta gobernanza por lo que la presión social ha sido de crucial importancia a la hora de elaborar esta norma.

La ISO 26000 es una guía de responsabilidad social que trata de tutelar a las organizaciones en su camino hacia la sostenibilidad abarcando los marcos ambiental, social y legal. Esta norma se basa en los siguientes principios:

- Rendición de cuentas, por tanto los ciudadanos deben vigilar y evaluar si las organizaciones actúan de modo correcto y no abusan de su poder.
- Trasparencia, deben ser claros en su modo de actuar.
- Tener un comportamiento ético.
- Respetar los intereses de todos los interesados.
- Respetar el principio de legalidad.
- Seguir la normativa internacional de comportamiento.
- Respetar los derechos humanos.

Esta norma es de carácter voluntario ya que el crear una serie de requisitos para poder obtener una certificación, iría contra el propio principio de responsabilidad social. Cada organización debe aplicar los principios de responsabilidad social a cada materia fundamental que se nombra a continuación:

- Gobernanza, organización de la organización.
- Derechos humanos.
- Prácticas laborales.
- Medio ambiente.
- Prácticas justas de operación.
- Asuntos de consumidores.
- Participación activa y desarrollo de la comunidad



Figura 15. Principios de Responsabilidad Social. Fuente: fundahsre.org

Si se quiere usar la ISO 26000 de forma correcta hay que tener en cuenta la diversidad social, ambiental, legal, cultural, política, organizacional y económica, además de actuar de forma coherente e integrar la responsabilidad social dentro de sus políticas y estrategias de acción así como revisar cada cierto tiempo el correcto cumplimiento de los principios.

Aumentar la responsabilidad social dentro de una organización o entidad conlleva numerosas ventajas para el propio ente como:

- Hace que la empresa sea más competitiva a nivel social.
- Mejora su reputación e imagen.
- Favorece la relación con sus trabajadores e interesados.
- Atrae nuevos miembros de la organización o clientes.
- Mejora la motivación, compromiso y productividad de los empleados.

8.2. Plan de Impacto ambiental

De la revisión bibliográfica se puede destacar a (Santana Moncayo, Cesar A. & Aguilera Peña, Roberto G. , 2017).

“El medio ambiente se puede definir como el conjunto de cualidades que restringen la vida y evolución de cada uno de los grupos biológicos existentes” (Margalet, 2002). Considera el medio ambiente como un todo formado por el elemento natural o medio físico y el elemento que el hombre ha creado o elemento social. El primero de ellos, el elemento natural o medio físico, comprende componentes como la atmósfera, el medio acuático, el suelo, la fauna y la flora, los recursos naturales, mientras que el segundo, el elemento social, incluye aspectos como la cultura y la educación, la salud, economía, empleo, el urbanismo, el desarrollo industrial y los conflictos sociales.

En la declaración de Johannesburgo sobre el Desarrollo Sostenible (2002), se entiende por desarrollo sostenible el proceso mediante el cual se satisfacen las necesidades económicas, sociales de diversidad cultural y de un medio ambiente sano de la actual

generación, sin poner en riesgo la satisfacción de las mismas y de las futuras.

Un aspecto ampliamente aceptado del desarrollo sostenible es el concepto de los ejes que lo conforman: económico, social y ambiental. Según Brundtland para que el desarrollo sea sustentable debe haber equilibrio y una atención simultánea a las necesidades económicas, sociales y ambientales. Por lo que, concentrarse solo en uno de los ejes, dejando los otros en segundo plano puede tener efectos perjudiciales sobre los fines perseguidos por este concepto.

Las teorías del desarrollo sustentable sostienen que nuestras necesidades económicas, sociales y ambientales están integradas e interactúan entre sí, son partes de un todo y no fines separados. Por lo tanto, cualquier proyecto de desarrollo necesariamente afectará a los tres ejes y por lo que es crucial considerarlos en la elaboración de los proyectos.

En el marco de la conservación y preservación del medio ambiente, el plan de negocios de la empresa COFFEE WASI. S.C.L diseñará los objetivos, política de cuidado del medio ambiente y estrategias estrictamente direccionados para este fin, de forma tal, y de forma integrada con la comunidad y los grupos de interés se logre integrar y fortalecer los objetivos generales respecto al tema.

CONCLUSIONES

Es viable, factible y rentable el plan de negocio “COFFEE WASI. S.C.L” ubicada en el Distrito de Santiago de Surco – Lima, que contiene una alta propuesta de valor ensayada en el Lienzo de Canvas. En su implementación y ejecución compromete una inversión total de S/.61,454.95 garantizando la rentabilidad para los socios e inversionistas, reflejado en la favorable evaluación financiera con el flujo de caja proyectado sostenible de 10 años.

La idea del plan de negocio está centrada en la propuesta de consumo de café y sus derivados: café americano, Cappuccino sin crema, Cappuccino con crema, café expresso; con recursos de calidad como el café orgánico, cuyo mercado objetivo son las personas innovadoras o modernas conformadas; por varones y mujeres de carácter estimulado, irresistible, trabajador y dispuesto por sobresalir, que pertenecen a los niveles socioeconómicos B y C.

El análisis del entorno para el plan de negocio, se configura un panorama favorable hacia el consumo de productos naturales, enfatizado en el consumo de café soluble y molido/tostado en el ámbito nacional, manteniéndose estable en los últimos tres años; y la existencia de un segmento de mercado potencial ávido de consumir productos orgánicos nacionales, con capacidad adquisitiva, y un sentimiento de orgullo y revalorización por lo peruano.

La investigación del mercado de consumo de café para el negocio, esta ajustada estrictamente en la población total del distrito de San Borja, con referencia de las tendencias en el consumo de café de Lima; segmentado con énfasis en el nivel socioeconómico B, que consume café como integrante del mercado potencial, entendida como la que constituyen en su totalidad los posibles consumidores de un producto con nueva presentación en el mercado.

Las estrategias de competitividad de “COFFEE WASI. S.C.L” están establecidas del estudio de la técnica FODA y Matrices EFE y EFI que conducen a orientar en el negocio en: (i) La oferta de productos y servicios en el marco de la calidad y expectativas del cliente; (ii) La Implementación de servicios

complementarios como Wi-fi; (iii) La ubicación estratégica del negocio aledaño al potencial de mercado estudiado; (iv) La campaña de oferta de precios asequibles y de apertura; y (v) La atención personalizada, empática y responsable; como principales.

Las estrategias de marketing de “COFFEE WASI. S.C.L”, esta instaurada en el marketing mix de la 4 Ps: La calidad orientada en los beneficios que busca el moderado consumo de café, con características propias de prevención de enfermedades neurodegenerativas; El precio competitivo es de introducción en el mercado como estrategia de difusión y captación de consumidores; Programación de acciones de promoción del producto: y la ubicación geográfica es estratégica facilita familiarizar con los clientes potenciales.

El plan de operaciones de “COFFEE WASI. S.C.L”, instaure el proceso de producción tipificada en la proporción, molido, el agua y la frescura del aroma de puro café que garantiza la calidad; adicionada de una cálida y personalizada atención del personal direccionada en la estrategia de satisfacción y retención del cliente; con distribución física atractiva que posibilita la comodidad, confort y satisfacción; y el uso racional de recursos con programación del aprovisionamiento de materia prima e insumos.

El plan financiero de “COFFEE WASI. S.C.L” presenta una clara estructura de Inversión y financiamiento con inversión total requerida de S/. 61,454.95, para la implementación y ejecución de sus actividades, reflejando la mayor inversión en el activo fijo por la propia naturaleza del negocio y segmento de mercado a atender, mostrando una alta rentabilidad reflejada en el flujo de caja proyectada; haciendo del plan de negocios muy viable y fiable.

El plan de responsabilidad social e impacto ambiental considera actuar de forma coherente e integrar la responsabilidad social dentro de sus políticas y estrategias de acción y el correcto cumplimiento de los principios del ISO 26000. En el marco de desarrollo sostenible asume la responsabilidad de estar inmerso en las políticas y estrategias de conservación y preservación del medio ambiente de forma interna y externa.

RECOMENDACIONES

Con el propósito de orientar el negocio a la apertura de los frecuentes cambios e innovación que surgen de la tecnología y la comunicación, así como del comportamiento del mercado consumidor; se sugiere elaborar el plan permanente de mejora continua, a partir del constante monitoreo y evaluación de las acciones establecidas en los sub planes; con la finalidad de corregir e implementar mejoras que induzcan la sostenibilidad: económica, financiera, social y ambiental.

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- Amilibia, J. J. (02 de Setiembre de 2013). *Plan UBA*. Obtenido de El Sistema de Presupuesto Integral (II):
<http://planuba.orientaronline.com.ar/tag/balance-proyectado/#:~:text=El%20Balance%20proyectado%20es%20el,todo%20el%20Proceso%20de%20Planeamiento>.
- Arturo, K. (30 de Marzo de 2020). *Crece Negocios*. Obtenido de ¿Qué es el análisis de la competencia y cómo hacer uno?:
<https://www.crecenegocios.com/analisis-de-la-competencia/#:~:text=El%20an%C3%A1lisis%20de%20la%20competencia%20es%20el%20an%C3%A1lisis%20de%20los,a%20dicho%20an%C3%A1lisis%2C%20tomar%20decisiones>
- Cacciavillani, M. (01 de Noviembre de 2018). *Inteligencia de negocio*. Obtenido de Lienzo de Modelo de Negocio: la herramienta estratégica de gestión en el entorno digital: <https://blog.comparasoftware.com/lienzo-de-modelo-de-negocio-herramienta/>
- Castro, J. (18 de Febrero de 2015). *CORPONET*. Obtenido de ¿Qué es el estado de resultados y cuáles son sus objetivos?:
<https://blog.corponet.com.mx/que-es-el-estado-de-resultados-y-cuales-son-sus-objetivos>
- Chao Cao, Qinran Liu , Mohammad Abufaraj , Yunan Han , Tianlin Xu , Thomas Waldhoer , Shahrokh F Shariat , Shengxu Li , Lin Yang , Lee Smith. (2020). El consumo regular de café se asocia con una menor adiposidad regional medida por DXA entre las mujeres estadounidenses. *The Journal of Nutrition* , Volumen 150, Número 7., 1909–1915.
- Chase, Richard B., Jacobs, F. Robert & Aquilano, Nicholas J. (2009). *Administración de Operaciones. Producción y Cadena de Suministros*. México D.F.: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Ciribeli, João Paulo & Miquelito, Samuel . (29 de Octubre de 2013). *Revista científica "Visión de Futuro"*. Universidad Nacional de Misiones. Obtenido de La segmentación del mercado por el criterio psicográfico: un ensayo teórico sobre los principales enfoques psicográficos y su relación con los criterios de comportamiento:
<https://www.redalyc.org/pdf/3579/357938586002.pdf>
- Corrillo Machicado F. y Gutiérrez Quiroga M. (30 de Marzo de 2016). *Estudio de Localización de un Proyecto*. Obtenido de Técnicos de Unidad de Planificación Universitaria UAJMS:
http://www.revistasbolivianas.org.bo/pdf/rvc/v7n11/v7n11_a05.pdf
- Estaún, M. (02 de Enero de 2019). *IEBS. Marketing Digital*. Obtenido de Qué es el Marketing Mix y sus variables: las 4P's del marketing:
<https://www.iebschool.com/blog/marketing-mix-marketing-digital/>

- Fernández, V. (S.F.). *Geoinnova*. Obtenido de SO 26000, ¿en qué consiste esta norma?: <https://geoinnova.org/blog-territorio/medioambiente-iso-26000/>
- Gehisy. (06 de Noviembre de 2016). *Análisis de contexto y Calidad*. Obtenido de Herramientas para análisis de contexto: MEFI y MEFE: <https://aprendiendocalidadyadr.com/herramientas-analisis-contexto-mefi-mefe/>
- Grazia, C. M. (2007). *Cultura cafetalera en el Perú*. Lima Perú: CETRUM Católica. Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú.
- IPSOS Apoyo, *Opinión y Marketing*. (24 de Marzo de 2008). Obtenido de IGM – Liderazgo en productos comestibles 2008: https://www.ipsos.com/sites/default/files/publication/2009-11/MKT_Data_Liderazgo_en_productos_comestibles_2008.pdf
- Kiziryan, M. (S.F. de S.F. de S.F.). *Economepedia*. Obtenido de Flujo de Caja: <https://economipedia.com/definiciones/flujo-de-caja.html>
- Latin, S. (2008). *Panel para Cafetal en el 2008*. Lima.
- Lombana, Jahir & Rozas G., Silvia . (Junio de 2009). *Scielo: Pensamiento y Gestión*. Obtenido de Marco analítico de la competitividad Fundamentos para el estudio de la competitividad regional: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762009000100002#:~:text=Michael%20Porter%2C%20quien%20en%20el,esta%20produce%20bienes%20y%20servicios.
- MEF. (2003). *Guía General de Identificación, Formulación y Evaluación Social de Proyectos de Inversión Pública a nivel de perfil*. 62 - 63/97.
- Mifflin, I. (2017). *Proyecto de café y Clima: Coordinación del Programa Secompetitivo de la Cámara de Suza-SECO*. Ministerio de la Producción. Lima.
- Ponce Talancón, H. (2007). La Matriz FODA: Alternativa de diagnóstico y Determinación de Estrategias de Intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 113 - 130.
- Queirolo Bobadilla, C. (2010). *Promoción del consumo interno del café en el Perú: Lineamientos de estrategia*. Lima Perú.
- Quintana Navarro, A. B. (2016). *Análisis de Mercado*. Obtenido de Dirección de Marketing: http://accioneduca.org/admin/archivos/clases/material/analisis-de-mercado_1563825598.pdf
- Raffino, M. E. (16 de Junio de 2020). *Concepto de valores de empresa*. Obtenido de ¿Qué son los valores de una empresa?: <https://concepto.de/valores-de-una-empresa/>
- Santana Moncayo, Cesar A. & Aguilera Peña, Roberto G. . (2017). *Fundamentos de la Gestión Ambiental*. Universidad Ecotec, 09 - 10.

Thompson, I. (Julio de 2019). *Promonegocios Net*. Obtenido de El Pronóstico de Ventas: <https://www.promonegocios.net/venta/pronostico-ventas.html>

Torres, M. (13 de Mayo de 2020). *Rankia*. Obtenido de Tasa Interna de Retorno (TIR): definición, cálculo y ejemplos: <https://www.rankia.cl/blog/mejores-opiniones-chile/3391122-tasa-interna-retorno-tir-definicion-calculo-ejemplos>

Váquiro C., J. D. (S.F. de S.F. de S.F.). *Pymes Futuro*. Obtenido de Punto de Equilibrio: <http://pymesfuturo.com/puntodeequilibrio.htm>

ANEXO N° 01

Tabla 1. Demografía del Distrito de Santiago de Surco

Factor	Característica	
GEOGRÁFICO	Superficie Km2	34.75
DEMOGRÁFICO	Población	289597
	Tasa de Crecimiento	2.6
EDUCACIÓN	Sin nivel	1738
	Max. Inicial	290
	Max. Primaria	15928
	Max. Secundaria	82246
	Superior no Universitaria	57630
	Superior Universitaria	131767
RELIGIÓN	Católica(mayor a 12 años)	213494
	Evangélica(mayor a 12 años)	17232
	Otro(mayor a 12 años)	6324
	Ninguno(mayor a 12 años)	6722
SEXO	Hombre	135821
	Mujer	153776
EDAD	Infantil (0-14 años)	58026
	Joven (15-29 años)	72508
	Joven Adulta (30-44 años)	68122
	Adulta (45-59 años)	50459
	Adulta Mayor (60 años a mas)	40482
PEA	Joven (15-29 años)	35819
	Joven Adulta (30-44 años)	54498
	Adulta (45-59 años)	38551
	Adulta Mayor (60 años a mas)	21213
SOCIOECONÓMICO	Nivel A (32%)	92671
	Nivel B (32.3%)	93540
	Nivel C (26.5%)	76743
	Nivel D (8.4%)	24326
	Nivel E (0.9%)	2317

Fuente: INEI-Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda.