



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA CADENA DE CAFETERÍAS SALUDABLES

Carlos Olaechea-Del valle y Judit Zúñiga
Rivas

Lima, marzo de 2018

PAD Escuela de Dirección
Máster en Dirección de Empresas

Olaechea, C. y Zúñiga, J. (2018). *Plan de negocios para la implementación de una cadena de cafeterías saludables* (Trabajo de investigación de Máster en Dirección de Empresas). Universidad de Piura. PAD-Escuela de Dirección. Lima, Perú.



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](https://repositorio.institucional.pirhua.edu.pe/)

UNIVERSIDAD DE PIURA
PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN



**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE
UNA CADENA DE CAFETERÍAS SALUDABLES**

Trabajo de investigación para optar el Grado de
Máster en Dirección de Empresas

CARLOS IVÁN OLAECHEA DEL VALLE
JUDIT JESENIA ZÚÑIGA RIVAS

Asesor: Mario Giuffra Monteverde

Lima, marzo de 2018

TABLA DE CONTENIDO

Índice de Tablas.....	v
Índice de Gráficos.....	vi
Índice de Anexos	viii
Resumen Ejecutivo.....	ix
Introducción.....	1
CAPÍTULO 1. Plan de negocios	3
1.1. Objetivo general	3
1.2. Objetivos específicos:.....	3
1.2.1. Objetivos operativos	3
1.2.2. Objetivos financieros.....	3
1.2.3. Objetivos de marketing.....	3
1.2.4. Objetivos comerciales	3
1.2.5. Objetivos del estudio	4
CAPÍTULO 2. Análisis Macroeconómico	5
2.1. Perfil Demográfico	5
2.1.1. Factores Económicos.....	7
2.1.2. Factores Sociales	10
2.1.3. Factores Políticos.....	11
CAPÍTULO 3. Análisis de la Industria, Mercado y Competencia	13
3.1. Análisis de la Industria	13
3.2. Análisis del Mercado.....	18
3.2.1. Tendencias en los Hábitos de Consumo de Alimentos	18
3.2.2. Tendencias en los Hábitos de Consumo de Bebidas	20
3.3. Análisis de la Competencia	23
3.4. Descripción de la oportunidad.....	25
3.4.1. Investigación de mercado	25
3.4.2. Plan estratégico.....	26
3.5. Descripción de la empresa.....	27

3.6. Misión.....	28
3.7. Visión	28
3.8. Valores.....	28
3.9. Propuesta de Valor.....	29
3.10. Estrategia	29
3.11. Modelo de Negocio	30
3.12. Factores críticos de éxito	32
3.13. Definición de Procesos	32
3.14. Plan comercial	37
3.14.1. El oso perezoso.....	38
3.15. Plaza	40
3.16. Comunicaciones (promoción)	40
3.17. Mix de Productos y Servicios.....	42
3.18. Precio.....	43
3.19. Plan de operaciones	45
3.19.1. Estructura de la organización	45
3.20. Diseño de las instalaciones	47
3.20.1. Locación	47
3.20.2. Espacio y decoración.....	48
3.20.3. Instalaciones y Equipo.....	49
3.20.4. Seguridad de las Instalaciones.....	49
3.21. Empleados	49
3.22. Proveedores	50
3.23. Plan financiero.....	51
3.24. Estado de Pérdidas y Ganancias	52
3.24.1. Proyección de ventas	52
3.24.2. Proyección del Costo de Materias Primas	55
3.24.3. Proyección del Costo de Mano de Obra	56
3.24.4. Proyección de los Gastos Generales.....	58
3.25. Flujo de Caja.....	59

3.26. Análisis de las Inversiones	60
Conclusiones.....	61
Bibliografía.....	63
Anexos	67

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Población nacional por segmento proyectada al 2017	5
Tabla 2. Niveles socioeconómicos Perú - 2017.....	6
Tabla 3. Variación anualizada del índice de precios al consumidor de Lima Metropolitana (Respecto a igual mes del año anterior).....	9
Tabla 4. Evaluación de daños al 93% a nivel nacional del INDECI, actualizado al 19.05.17	11
Tabla 5. Evolución Porcentual de la Actividad de Restaurantes 2015-2017 (Respecto a igual mes del año anterior)	17
Tabla 6. Perú consumo interno por tipo de café en el periodo 2010 - 2015.....	22
Tabla 7. Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	25
Tabla 8. Planificación de actividades para la apertura de locales.	27
Tabla 9. Propuesta de valor	29
Tabla 10. Modelo de negocio - Canvas	31
Tabla 11. Inversiones requeridas en activos tangibles	51
Tabla 12. Gastos de apertura	52
Tabla 13. Escenarios de ocupación.....	53
Tabla 14. Consumo promedio por tipo de cliente	54
Tabla 15. Proyección de ingresos año 1 – año 5	54
Tabla 16. Comisión promedio por consumo con tarjeta de crédito/débito.....	54
Tabla 17. Costos unitarios promedios de los principales productos de venta	55
Tabla 18. Proyección mensual de los costos de venta por materia prima año 1	55
Tabla 19. Proyección anual de remuneraciones año 1 – año 5.....	57
Tabla 20. Proyección de gastos año 1 – año 5.....	58
Tabla 21. Estado de Pérdidas y Ganancias	59
Tabla 22. Proyección de los flujos de caja	60

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Pirámide de la población peruana 1950 - 2025	6
Gráfico 2. Niveles socioeconómicos Perú - 2017.....	7
Gráfico 3. Producción nacional - noviembre 2017.....	8
Gráfico 4. Evolución del índice de precios al consumidor 2015-2017 en Lima Metropolitana	9
Gráfico 5. Evolución del empleo total y salario promedio en Lima Metropolitana 2017	10
Gráfico 6. Distribución en el canal HORECA	13
Gráfico 7. Sub grupos de los servicios de alimentos al consumidor	14
Gráfico 8. Porcentaje de crecimiento por categoría de los principales mercados de América Latina 2014-2019.....	14
Gráfico 9. Crecimiento porcentual de los principales mercados de América Latina 2014-2019.	15
Gráfico 10. Evolución porcentual de la actividad de restaurantes 2015-2017	18
Gráfico 11. Mapa competitivo de cafeterías especializadas.....	24
Gráfico 12. Valores de la empresa.....	29
Gráfico 13. Mapa de procesos	33
Gráfico 14. Flujograma del proceso de recepción y almacenamiento.....	34
Gráfico 15. Flujograma del proceso de atención al cliente	36
Gráfico 16. Flujograma del proceso	37
Gráfico 17. Mapa competitivo para perezoso café y bar.....	39
Gráfico 18. Medios de referencia preferidos por los consumidores.....	41
Gráfico 19. Horarios de visita	42
Gráfico 20. Carta de productos de perezoso, café y bar	44
Gráfico 21. Carta de productos de perezoso café y bar	45
Gráfico 22. Organigrama de la cadena de cafeterías saludables – etapa I.....	47
Gráfico 23. Organigrama de la cadena de cafeterías saludables – etapa II	47
Gráfico 24. Layout de la cafetería	48
Gráfico 25. Género y edades de los encuestados.....	76

Gráfico 26. Perfil de los encuestados edad vs. sexo.....	76
Gráfico 27. Lugar de vivienda y centro de trabajo por zonas de Lima.	77
Gráfico 28. Frecuencia de consumo	78
Gráfico 29. Horario de mayor consumo	78
Gráfico 30. Relación entre el género del consumidor y la frecuencia de visita	79
Gráfico 31. Relación entre el género del consumidor y el horario de visita	79
Gráfico 32. Gasto promedio por persona	80
Gráfico 33. Relación entre el gasto promedio y el horario de visita	80
Gráfico 34. Ranking sobre el consumidor y sus acompañantes	81
Gráfico 35. Ranking sobre las razones de visita a una cafetería	81
Gráfico 36. Motivos para incrementar la frecuencia	82
Gráfico 37. Ranking de aspectos favoritos de sus cafeterías favoritas.....	83
Gráfico 38. Ranking de atributos relevantes en una cafetería para los consumidores. ..	83
Gráfico 39. Distancia aceptable.....	84
Gráfico 40. Medio de transporte.....	84
Gráfico 41. Bebidas con mayor consumo.....	85
Gráfico 42. Alimentos con mayor consumo.....	85
Gráfico 43. Interés por la alimentación saludable	86
Gráfico 44. Razones para no comer saludablemente fuera de casa.....	86
Gráfico 45. Lugares de consumo de alimentos más frecuentes.....	87
Gráfico 46. Grado de satisfacción con la oferta de comida saludable.....	88
Gráfico 47. Ubicación de preferencia.....	89
Gráfico 48. Alternativas de atracción de nuevos clientes.....	89
Gráfico 49. Atributos más valorados en una cafetería.....	90
Gráfico 50. Disposición a pagar por valor agregado (alimentación saludable).....	90

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Análisis de los Resultados de la Encuesta	67
Anexo 2. Proyección de Visitas Diarias en Escenario Negativo.....	91
Anexo 3. Proyección de ingresos por año por número de locales.....	92
Anexo 4. Cálculo del crédito fiscal	94

RESUMEN EJECUTIVO

Se evalúa la viabilidad de establecer una cadena de cafeterías saludables en las principales zonas urbanas de Lima Metropolitana, en donde, bajo la modalidad de autoservicio, el consumidor encontrará una oferta variada de sándwiches, wraps, bebidas frías y calientes, siendo el protagonista el café orgánico cosechado en nuestra ceja de Selva. La carta estará diseñada a base de productos oriundos del país y con reconocidas propiedades funcionales para el organismo, se tendrán opciones diseñadas para el consumidor, éste tendrá la opción de personalizarlas, ya sea un alimento o bebida, él podrá darle su toque especial por un pago adicional. Se generará un ambiente tranquilo poniendo música de fondo y con decoración vintage donde se destaque el uso de materiales reciclados o reutilizados. La captación de clientes se buscará mediante la publicidad en redes sociales y promociones con vales de descuento o consumo gratis, de manera que el consumidor pruebe la propuesta, la prefiera y recomiende.

La inversión inicial será financiada en su primera etapa con un 80% con aporte de los accionistas y el otro 20% con un préstamo bancario de corto plazo.

Palabras clave: *viabilidad; cadena; cafeterías saludables; propiedades funcionales*

ABSTRACT

The feasibility of establishing a chain of healthy coffee shops in the main urban areas of Metropolitan Lima is evaluated, where, under the modality of self-service, the consumer will find a varied offer of sandwiches, wraps, hot and cold beverages, with the protagonist being coffee organic harvested in our jungle eyebrow. The menu will be designed based on products native to the country and with recognized functional properties for the agency, will have options designed for the consumer, this will have the option to customize them, either a food or drink, he can give his special touch for an additional payment. A quiet atmosphere will be generated by playing background music and vintage decoration where the use of recycled or reused materials is highlighted. The recruitment of customers will be sought through advertising on social networks and promotions with discount vouchers or free consumption, so that the consumer tries the proposal, prefers and recommends it.

The initial investment will be financed in its first stage with 80% with the contribution of the shareholders and the other 20% with a short-term bank loan.

Keywords: *feasibility; chain; healthy coffee shops; functional propertie*