



## **Plan de negocio para implementar un anticafé en San Isidro - Lima**

Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el grado de  
Maestro en Administración  
por:

Vianet Esther Cordero Paniagua \_\_\_\_\_

Nadya Pimentel Sánchez \_\_\_\_\_

Diana Catherine Torres Mora \_\_\_\_\_

Daniel Velazque Palomino \_\_\_\_\_

Programa Maestría en Administración a Tiempo Completo MATC 55

**Lima, 28 de agosto de 2019**

Esta tesis

**PLAN DE NEGOCIO PARA IMPLEMENTAR UN ANTICAFÉ EN SAN ISIDRO -  
LIMA.**

Ha sido aprobada.

.....  
Guillermo Villa Ortega, MBA (Jurado)

.....  
José Luis Wakabayashi, PhD (Jurado)

.....  
César Fuentes Cruz, PhD. (Asesor)

Universidad ESAN  
2019

A los emprendedores interesados en el Anticafé, deseo que los inspire y motive a alcanzar sus objetivos referentes a este negocio.

**Vianet Esther Cordero Paniagua**

A mis padres y mi esposo Marlon Franco por su cariño e inigualable apoyo quienes fueron el soporte para el cumplimiento de esta etapa importante de mi vida. Y a los profesores de Esan que han demostrado ser un éxito y de gran valor en mi vida profesional.

**Nadya Pimentel Sánchez**

A mi padre, a mi tía Bertha por su apoyo incondicional y a mi madre que en paz descansa.

**Diana Catherine Torres Mora**

A Dios padre por sus bendiciones, a mi madre Georgina por su apoyo incondicional y ejemplo de vida, a Gina por su amor y acompañamiento en esta etapa, a mi hermano Greg y a mi grupo de la maestría por su entrega, solidaridad y amistad.

**Daniel Velazque Palomino**

## ÍNDICE GENERAL

<b>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>13</b>
1.1 Antecedentes.....	13
1.1.1 Orígenes del Anticafé.....	13
1.1.2 El Anticafé en Perú.....	13
1.2 Objetivos de la Tesis.....	14
1.2.1 Objetivo general.....	14
1.2.2 Objetivos específicos.....	14
1.3 Justificación del tema de investigación.....	14
1.4 Delimitación de la tesis.....	15
1.4.1 Alcances.....	15
1.4.2 Limitaciones.....	15
1.5 Metodología.....	15
<b>CAPÍTULO II. MARCO DE REFERENCIA.....</b>	<b>18</b>
2.1 Marco conceptual.....	18
2.1.1 Anticafé.....	18
2.1.2 Coworking.....	18
2.1.3 Modelo de negocio híbrido.....	18
2.1.4 Economía colaborativa.....	19
2.2 Marco Contextual.....	19
2.2.1 Deslocalización laboral.....	19
2.2.2 Demografía.....	19
2.2.3 Tendencia alimenticia.....	21
2.2.4 Empleo.....	22
2.2.5 Emprendimiento.....	22
2.2.6 Nómades digitales.....	23
2.2.7 Económico.....	23
2.2.8 Político.....	24
2.2.9 Ecológico.....	25
2.2.10 Espacios de trabajo compartido.....	25
2.2.11 Cafetería en el distrito de San Isidro.....	27
<b>CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LA OFERTA .....</b>	<b>29</b>
3.1 Análisis de la competencia.....	29
3.1.1 Café Starbucks.....	29
3.1.2 Coworking WeWork.....	31
3.1.3 Coworking Comunal.....	34
3.2 Descripción de los atributos.....	36
3.3 Análisis del Mapa de Posicionamiento.....	37
3.3.1 Servicio de calidad.....	37
3.3.2 Ambiente de trabajo.....	37
3.3.3 Atributos de la oferta.....	38
<b>CAPÍTULO IV. ESTUDIO DE MERCADO .....</b>	<b>40</b>
4.1 Objetivos de la investigación de mercado.....	40
4.1.1 Objetivo general.....	40
4.1.2 Objetivo específico.....	40
4.2 Metodología aplicada para la investigación de mercado.....	40
4.3 Investigación Secundaria.....	41

4.4	Segmentación de mercado.....	41
4.4.1	<i>Segmentación geográfica</i> .....	41
4.4.2	<i>Segmentación demográfica</i> .....	42
4.4.3	<i>Segmentación psicográfica</i> .....	43
4.4.4	<i>Segmentación económica</i> .....	43
4.5	Investigación Primaria.....	43
4.5.1	<i>Entrevista a profundidad</i> .....	44
4.5.2	<i>Focus group</i> .....	45
4.5.3	<i>Resultados del focus group</i> .....	47
4.5.4	<i>Cuestionario</i> .....	48
4.6	Análisis y determinación de la demanda.....	50
4.6.1	<i>Resultados de la encuesta</i> .....	50
4.6.2	<i>Frecuencia y tiempo de permanencia mensual</i> .....	60
4.6.3	<i>Determinación de la demanda</i> .....	62
4.6.4	<i>Demanda proyectada en número de visitas y horas</i> .....	65
4.6.5	<i>Análisis de atributos de la demanda</i> .....	66
	<b>CAPÍTULO V. PLAN ESTRATÉGICO.....</b>	<b>68</b>
5.1	Visión estratégica.....	68
5.1.1	<i>Visión</i> .....	68
5.1.2	<i>Misión</i> .....	68
5.2	Diagnóstico.....	68
5.2.1	<i>Análisis externo</i> .....	68
5.2.2	<i>Análisis interno</i> .....	69
5.3	Objetivos estratégicos.....	69
5.4	Modelo de negocio.....	70
5.5	Estrategias competitivas.....	72
5.5.1	<i>Estrategias de negocio</i> .....	72
	<b>CAPÍTULO VI. PLAN DE MARKETING.....</b>	<b>73</b>
6.1	Objetivos del plan de marketing.....	73
6.1.1	<i>Objetivos específicos</i> .....	73
6.2	Ocupabilidad.....	74
6.3	Segmentación.....	74
6.4	Mercado meta.....	75
6.4.1	<i>Tamaño de mercado meta</i> .....	75
6.4.2	<i>Determinación de la participación de mercado</i> .....	75
6.4.3	<i>Posicionamiento del Anticafé</i> .....	75
6.4.4	<i>Descripción de la marca</i> .....	76
6.4.5	<i>Estructura de posicionamiento</i> .....	76
6.4.6	<i>Propuesta de valor</i> .....	77
6.5	Estrategia de marketing.....	77
6.5.1	<i>Estrategia de servicio</i> .....	78
6.5.2	<i>Estrategia de precio</i> .....	78
6.5.3	<i>Estrategia de Plaza</i> .....	79
6.5.4	<i>Estrategia de promoción y publicidad</i> .....	80
6.5.5	<i>Estrategia de Personal</i> .....	80
6.5.6	<i>Estrategia de la evidencia física</i> .....	81
6.5.7	<i>Estrategia de Procesos</i> .....	81
6.5.8	<i>Estrategia de Productividad</i> .....	81
6.6	<i>Programa de lealtad</i> .....	81

6.7	Flor de servicio .....	85
6.8	Marketing digital.....	85
6.8.1	<i>Objetivo</i> .....	85
6.8.2	<i>Alcanzar</i> .....	85
6.8.3	<i>Actuar</i> .....	85
6.8.4	<i>Convertir</i> .....	86
6.8.5	<i>Comprometer</i> .....	86
6.9	Índices de marketing (KPI'S).....	87
6.10	Cronograma del plan de marketing anual .....	87
6.11	Presupuesto.....	87
6.12	Conclusiones.....	88
<b>CAPÍTULO VII. PLAN DE OPERACIONES .....</b>		<b>89</b>
7.1	Objetivos de operaciones.....	89
7.2	Estrategia de operaciones .....	89
7.3	Diseño del servicio.....	90
7.3.1	<i>Actividades primarias</i> .....	90
7.3.2	<i>Actividades de soporte</i> .....	98
7.4	Layout del establecimiento.....	99
7.4.1	<i>Macro localización del establecimiento</i> .....	99
7.4.2	<i>Ubicación del establecimiento</i> .....	100
7.4.3	<i>Decisiones de localización</i> .....	100
7.4.4	<i>Tamaño del establecimiento</i> .....	101
7.4.5	<i>Descripción de Layout del establecimiento</i> .....	101
7.5	Capacidad Instalada .....	104
7.5.1	<i>Horario de atención</i> .....	104
7.5.2	<i>Ocupabilidad</i> .....	104
7.5.3	<i>Servicio complementario de la infraestructura</i> .....	108
7.6	Infraestructura y equipamiento requeridos.....	109
7.6.1	<i>Listado de inversión en máquinas y equipos</i> .....	109
7.6.2	<i>Requerimiento de materiales e insumos para bebidas y snacks</i> .....	110
7.6.3	<i>Requerimiento de talleres</i> .....	112
7.7	Organización y recursos humanos .....	112
7.7.1	<i>Requerimiento de personal in house</i> .....	112
7.7.2	<i>Requerimiento de personal outsourcing</i> .....	112
7.8	Plan de implementación y operación .....	112
7.8.1	<i>Remodelación e implementación del local</i> .....	112
7.8.2	<i>Administración de puesta en marcha de la empresa</i> .....	113
7.8.3	<i>Cronograma de implementación y mantenimiento</i> .....	115
7.9	Conclusiones.....	117
<b>CAPÍTULO VIII. PLAN DE RECURSOS HUMANOS.....</b>		<b>118</b>
8.1	Objetivo General.....	118
8.2	Objetivos específicos .....	118
8.3	Cultura Organizacional .....	118
8.3.1	<i>Filosofía</i> .....	118
8.3.2	<i>Valores</i> .....	118
8.4	Estructura de la empresa .....	119
8.4.1	<i>Base Legal del Régimen Laboral de la Pyme</i> .....	119
8.5	Organigrama.....	119
8.5.1	<i>Horario</i> .....	120

8.6	Análisis de puestos.....	121
8.6.1	<i>Administrador</i> .....	122
8.6.2	<i>Barista Senior</i> .....	122
8.6.3	<i>Barista Junior</i> .....	123
8.6.4	<i>Office Manager</i> .....	123
8.6.5	<i>Help Desk</i> .....	124
8.7	Proceso de reclutamiento y selección del personal.....	125
8.8	Inducción.....	125
8.9	Proceso de Capacitación.....	125
8.9.1	<i>Etapas del proceso de capacitación</i> .....	125
8.9.2	<i>Diseño del plan de capacitación:</i> .....	125
8.9.3	<i>Implementación de la capacitación</i> .....	126
8.9.4	<i>Evaluación de la capacitación</i> .....	126
8.10	Proceso de evaluación de desempeño.....	126
8.10.1	<i>Evaluación Organizacional</i> .....	126
8.10.2	<i>Evaluación de desempeño individual</i> .....	127
8.11	Compensaciones.....	127
8.12	Clima Laboral.....	128
8.13	Conclusión.....	129
<b>CAPÍTULO IX. PLAN FINANCIERO.....</b>		<b>131</b>
9.1	Objetivos del plan financiero.....	131
9.2	Supuestos considerados en la evaluación del proyecto.....	131
9.3	Inversión estimada en activos fijos.....	132
9.4	Proyección de ingresos.....	132
9.5	Proyección de costos y gastos.....	133
9.5.1	<i>Proyección de costos variables</i> .....	133
9.5.2	<i>Proyección de gastos fijos</i> .....	134
9.5.3	<i>Proyección de gastos de recursos humanos</i> .....	134
9.5.4	<i>Proyección de gastos de marketing</i> .....	134
9.5.5	<i>Proyección de costos fijos y variables</i> .....	134
9.6	Financiamiento.....	135
9.7	Proyección de flujo de caja.....	135
9.7.1	<i>Plan de inversiones y depreciación</i> .....	135
9.7.2	<i>Capital de trabajo y variación</i> .....	136
9.7.3	<i>Costo de capital</i> .....	137
9.7.4	<i>Estado de resultados</i> .....	138
9.7.5	<i>Flujo operativo</i> .....	139
9.7.6	<i>Flujo de caja económico</i> .....	139
9.7.7	<i>Cálculo del VANE y TIRE</i> .....	140
9.8	Análisis del punto de equilibrio.....	140
9.9	Análisis de Sensibilidad.....	141
9.9.1	<i>Variación en el precio</i> .....	141
9.9.2	<i>Variación en la ocupabilidad</i> .....	141
9.9.3	<i>Variación en el costo variable unitario</i> .....	142
9.9.4	<i>Análisis bidimensional precio y ocupabilidad</i> .....	143
9.10	Análisis de Escenarios.....	143
<b>CAPÍTULO X. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>		<b>145</b>
10.1	Conclusiones.....	145
10.2	Recomendaciones.....	148

**BIBLIOGRAFÍA..... 149**

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla II.1 Lima Metropolitana: Estructura socioeconómica por zonas .....	21
Tabla II.2 Establecimientos de <i>coworking</i> en el distrito de San Isidro.....	26
Tabla II.3 Establecimientos de cafetería en el distrito de San Isidro.....	27
Tabla III.1 Análisis de competencia <i>Coworking</i> WeWork .....	33
Tabla III.2 Análisis de competencia <i>Coworking</i> Comunal .....	35
Tabla III.3 Comparativo de atribuidos de la oferta.....	36
Tabla III.4 Atributos del Anticafé comparados con las cafeterías de San Isidro .....	37
Tabla III.5 Comparación de atributos de la oferta .....	39
Tabla IV.1 Nivel de gasto mensual por NSE para el año 2018 .....	43
Tabla IV.2 Entrevistas a profundidad .....	44
Tabla IV.3 Fichas Técnicas de las reuniones focales.....	46
Tabla IV.4 Objetivos y preguntas del <i>focus group</i> .....	46
Tabla IV.5 Objetivos del cuestionario .....	51
Tabla IV.6 Concepto del negocio Anticafé .....	54
Tabla IV.7 Intervalo de confianza: precio / hora .....	59
Tabla IV.8 Frecuencia de visitas en un mes .....	60
Tabla IV.9 Estadística descriptiva: frecuencia de horas de permanencia por visita .....	60
Tabla IV.10 Población flotante y residente de San Isidro sector 3 y 4 .....	62
Tabla IV.11 Mercado meta proyectado.....	63
Tabla IV.12 Participación de mercado proyectado en personas.....	64
Tabla IV.13 Número de visitas en un mes del año 2020.....	64
Tabla IV.14 Número de visitas del año 2020 .....	65
Tabla IV.15 Distribución proyectada de frecuencia de visitas anual.....	65
Tabla IV.16 Proyección de demanda anual en número de visitas y horas .....	66
Tabla IV.17 Atributos de la oferta y demanda .....	67
Tabla V.1 Objetivos estratégicos .....	69
Tabla V.2 Plan de negocios para Anticafé con el Modelo Canvas .....	71
Tabla VI.1 Perfil del consumidor.....	75
Tabla VI.2 Descripción de la marca.....	76
Tabla VI.3 Estructura de posicionamiento .....	76
Tabla VI.4 Elementos de la propuesta de valor .....	77
Tabla VI.5 Estrategia de servicio.....	78
Tabla VI.6 Estrategia de plaza.....	79
Tabla VI.7 Estrategia de promoción y publicidad .....	80
Tabla VI.8 Estrategia de personal .....	80
Tabla VI.9 Estrategia de procesos .....	81
Tabla VI.10 Programa de Lealtad.....	82
Tabla VI.11 Acciones del programa de lealtad .....	83
Tabla VI.12 Flor de servicio.....	85
Tabla VI.13 KPI'S .....	87
Tabla VI.14 Presupuesto de Marketing.....	87
Tabla VII.1 Lista de proveedores.....	92
Tabla VII.2 Salas disponibles y capacidad.....	95
Tabla VII.3 Tiempo de preparación de bebidas.....	97
Tabla VII.4 Matriz de localización del establecimiento .....	101
En la Tabla VII.5 se presentan las especificaciones del establecimiento.....	102
Tabla VII.6 Especificación del establecimiento .....	102

Tabla VII.7 Cantidad de asientos según <i>layout</i> .....	104
Tabla VII.8 Porcentaje de afluencia según día en una semana típica del año 2020 .....	105
Tabla VII.9 Flujo de ocupabilidad según semana típica de atención Starbucks .....	106
Tabla VII.10 Flujo de ocupabilidad del Anticafé en visitas .....	106
Tabla VII.11 Porcentaje de visitas distribuidas en las 16 hrs de atención .....	107
Tabla VII.12 Flujo de ocupabilidad por comportamiento de población flotante .....	107
Tabla VII.13 Ocupabilidad por horas en semana típica .....	108
Tabla VII.14 Ocupabilidad promedio anual proyectada .....	108
Tabla VII.15 Equipamiento complementario .....	110
Tabla VII.16 Estimación de bebidas y snacks por cinco años.....	111
Tabla VII.17 Costo promedio de bebidas.....	111
Tabla VII.18 Costo promedio de <i>snacks</i> .....	111
Tabla VII.19 Resumen de costos de remodelación e implementación .....	113
Tabla VII.20 Requisitos inscripción RUC .....	114
Tabla VII.21 Costos estimados de mantenimiento y operación .....	115
Tabla VII.22 Cronograma de implementación (año cero) .....	116
Tabla VII.23 Programación de operación y mantenimiento .....	116
Tabla VIII.1 Requisitos para Mediana Empresa.....	119
Tabla VIII.2 Derechos Laborales de acuerdo con el Régimen PYME .....	119
Tabla VIII.3 Horarios .....	120
Tabla VIII.4 Número de Personal en cada turno .....	121
Tabla VIII.5 Número de personal que se requiere para el negocio .....	121
Tabla VIII.6 Servicios de <i>Outsourcing</i> .....	125
Tabla VIII.7 Capacitaciones según puesto .....	126
Tabla VIII.8 Presupuesto Anual del Personal de Recursos Humanos (S/) .....	128
Tabla VIII.9 Plan de Compensaciones por alto desempeño del Personal - <i>In House</i> .....	128
Tabla IX.1 Porcentaje de ocupabilidad anual.....	131
Tabla IX.2 Proyección de ingresos .....	133
Tabla IX.3 Costo de consumo por hora/persona (Soles).....	133
Tabla IX.4 Proyección de costo variable anual (Soles) .....	134
Tabla IX.5 Proyección de gastos fijos anuales (Soles) .....	134
Tabla IX.6 Plan de inversiones (Soles) .....	135
Tabla IX.7 Proyección de la depreciación (Soles).....	136
Tabla IX.8 Capital de trabajo (Soles).....	136
Tabla IX.9 Variación en la inversión de capital de trabajo (Soles) .....	136
Tabla IX.10 Cálculo de la tasa de descuento económica (Soles) .....	138
Tabla IX.11 Proyección del Estado de Resultados (Soles) .....	138
Tabla IX.12 Proyección del movimiento de IGV (Soles) .....	138
Tabla IX.13 Flujo operativo (Soles) .....	139
Tabla IX.14 Proyección del flujo de caja económico (Soles) .....	139
Tabla IX.15 Cálculo del VANE y TIRE (Soles) .....	140
Tabla IX.16 Punto de equilibrio .....	140
Tabla IX.17 Sensibilidad del VANE y TIRE al precio (Soles) .....	141
Tabla IX.18 Ocupabilidad .....	142
Tabla IX.19 Sensibilidad del VANE y TIRE a la ocupabilidad (Soles) .....	142
Tabla IX.20 Sensibilidad del VANE y TIRE al costo variable unitario (Soles) .....	143
Tabla IX.21 Sensibilidad del VANE ocupabilidad y precio (Soles) .....	143
Tabla IX.22 Escenarios (Soles) .....	144

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura I.1 Metodología de la investigación del plan de negocio.....	16
Figura II.1 Esquema del teletrabajo en América Latina.....	19
Figura II.2 Población de Lima metropolitana 2019 según grupo de edad .....	20
Figura II.3 Lima Metropolitana: Población según nivel socioeconómico .....	20
Figura II.4 Tendencia alimenticia en Perú .....	21
Figura II.5 Población en edad para trabajar de Lima Metropolitana .....	22
Figura II.6 Proyección del PBI hasta el 2020 (variación porcentual).....	23
Figura II.7 Inflación .....	24
Figura II.8 % Población según tipo de actividad que realiza en internet 2018 .....	25
Figura III.1 Bebidas y sándwiches de Starbucks .....	30
Figura III.2 Distribución y mobiliario Starbucks.....	31
Figura III.3 Diseño y decoración WeWork .....	32
Figura III.4 Diseño y decoración de Comunal.....	34
Figura III.5 Mapa de posicionamiento de Anticafé .....	38
Figura IV.1 Metodología de estudio de mercado .....	41
Figura IV.2 Población flotante diaria de San Isidro por sectores para el año 2019.....	42
Figura IV.3 Distribución de la muestra.....	48
Figura IV.4 Ficha técnica .....	49
Figura IV.5 Sector 3 y 4 de San Isidro.....	50
Figura IV.6 Características demográficas del público objetivo .....	52
Figura IV.7 Lugares para esparcirse, trabajar o estudiar.....	53
Figura IV.8 Frecuencia.....	53
Figura IV.9 Tiempo de permanencia .....	54
Figura IV.10 Prototipo del Anticafé .....	55
Figura IV.11 Nivel de agrado del Anticafé .....	55
Figura IV.12 Distribución del Anticafé.....	56
Figura IV.13 Tipo de decoración de Anticafé .....	56
Figura IV.14 Equipos y mobiliarios de preferencia.....	57
Figura IV.15 Atributos valorados del servicio .....	57
Figura IV.16 Tipos de alimentos en el establecimiento .....	58
Figura IV.17 Intención de ir al Anticafé .....	58
Figura IV.18 Intervalo de precio por una hora en el Anticafé.....	59
Figura IV.19 Medios por donde obtendrían descuentos .....	61
Figura IV.20 Medios de publicidad .....	61
Figura IV.21 Determinación del mercado meta .....	63
Figura VI.1 Logotipo del Anticafé @Space.....	76
Figura VII.1 Proceso de compra.....	91
Figura VII.2 Fases de Operación .....	94
Figura VII.3 Servicio de bebidas .....	96
Figura VII.4 Macro localización del establecimiento.....	99
Figura VII.5 Ubicación del establecimiento.....	100
Figura VII.6 <i>Layout</i> primer y segundo nivel.....	103
Figura VII.7 Población flotante de lunes a sábado en San Isidro.....	105
Figura VIII.1 Estructura empresarial .....	120
Figura VIII.2 Propuesta línea de carrera .....	129
Figura IX.1 Composición de la inversión total.....	132
Figura IX.2 Proyección de gastos fijos y costos variables .....	135

## **AGRADECIMIENTOS**

A la Universidad Esan, la plana de profesores y a sus asistentes, quienes nos ilustraron con sus conocimientos y experiencias, que serán de gran utilidad en cada uno de nuestros pasos profesionales.

A nuestro asesor, César Fuentes, quien compartió con nosotros su visión holística y estratégica en cada uno de sus aportes en el desarrollo de nuestra tesis, permitiéndonos concluir con satisfacción este presente modelo de negocio.

A cada una de las personas que aportaron información, que permitió enriquecer la elaboración de este modelo de negocio Anticafé y fortalecer nuestras competencias como profesionales.

Por último, agradecemos a nuestras familias por su apoyo incondicional y paciencia durante el desarrollo de nuestras diversas actividades para poder cumplir este reto meritorio de crecer como personas y profesionales a través de la mejora continua de nuestras capacidades en la maestría de administración.

## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

En el presente plan de negocio, se analizó la viabilidad económica-financiera para implementar un modelo de negocio de Anticafé en el distrito de San Isidro, sobre el cual hasta el año 2019, no se registra alguna implementación en Perú, de acuerdo al estudio de mercado desarrollado.

La idea de negocio surgió porque la oferta actual de espacios de *coworking* y cafeterías no cubre la necesidad existente de la demanda que agrupa a varones y mujeres de condición laboral dependiente y/o independiente que buscan un espacio para trabajar y/o estudiar con una infraestructura y mobiliario adecuado, en el que los usuarios paguen sólo por el tiempo de permanencia y no por los consumos de bebidas y alimentos sin obligación de contrato por el servicio.

### 1.1 Antecedentes

#### 1.1.1 Orígenes del Anticafé

Este modelo de negocio de Anticafé surgió en Rusia en el año 2011. El fundador Iván Mitin tenía la necesidad de aguardar un espacio para un proyecto artístico, cansado de gastar dinero en cafeterías, para él y sus amigos, decidió rentar un espacio, que luego compartió con otros grupos de personas con la misma necesidad, dando origen así al modelo de negocio Anticafé. La idea de negocio fue aceptada rápidamente por el público. Ziferblat, fue su primer Anticafé en la ciudad de Moscú, debido a la gran demanda, se convirtió en una franquicia que se extendió más allá de las fronteras de Rusia, se abrieron 9 franquicias en Rusia y más de 200 establecimientos con el mismo modelo en Europa (The Culture Trip Ltd, 2017).

#### 1.1.2 El Anticafé en Perú

En el sector 3 y 4 del distrito de San Isidro, existen personas que requieren espacios para trabajar y/o estudiar, representando un problema, porque utilizan las cafeterías de la zona para realizar sus actividades, sin embargo, estas carecen de un espacio que brinde los acondicionamientos e implementos necesarios y su permanencia está supeditada a la compra del café y productos que ofrecen para permitirle alternar con su grupo dentro del establecimiento. Por otro lado, existen establecimientos de *coworking* que brindan espacios compartidos de trabajo sin embargo están sujetos a un contrato con pago mensual.

Ante este contexto, el presente plan ofrece un modelo de negocio de Anticafé que combina los servicios de *coworking* y cafetería en un mismo establecimiento en dónde sólo se paga por el tiempo de permanencia.

## **1.2 Objetivos de la Tesis**

### **1.2.1 Objetivo general**

Determinar la viabilidad económica-financiera de una empresa con un modelo de negocio de Anticafé en el distrito de San Isidro - Lima.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Realizar un diagnóstico de la situación actual y de la oferta de cafeterías y espacios de *coworking* en el distrito de San Isidro.
- Elaborar un estudio de mercado para determinar la demanda, identificar las necesidades y percepciones de los potenciales clientes de un Anticafé.
- Diseñar la estrategia para la implementación y apertura de un Anticafé.
- Realizar un plan de marketing que incluya las estrategias y las políticas de fidelización para un modelo de negocio de Anticafé.
- Determinar los requerimientos operativos, *layout* y procesos necesarios para el funcionamiento de un Anticafé.
- Implementar un equipo de colaboradores que logre un alto desempeño en el servicio de atención al cliente.

## **1.3 Justificación del tema de investigación**

Actualmente en el Perú no se encuentran referencias de establecimientos que integren los conceptos de *coworking*, esparcimiento y servicio de cafetería tradicional; a pesar de tener una demanda existente que requiere atención en estos servicios para trabajar y/o estudiar.

Por lo tanto, la propuesta de valor hacia los usuarios es brindar un espacio donde permanezcan el tiempo que ellos necesiten para desarrollar sus actividades y que el pago se efectúe sólo por el tiempo de permanencia, con derecho a bebidas y snacks gratuitos e ilimitados incluidos en el servicio.

De tal manera, la presente propuesta se basa en desarrollar el modelo de negocio de Anticafé, el cual sirva como referencia para futuros proyectos similares.

## **1.4 Delimitación de la tesis**

### **1.4.1 Alcances**

El presente plan de negocio está orientado a la investigación y planeamiento, para la implementación del modelo de negocio Anticafé. El mercado meta se encuentra en el distrito de San Isidro, provincia y departamento de Lima, se validará con la investigación de mercado para su posterior puesta en marcha por todo el equipo de trabajo de tesis. El Anticafé ofrecerá:

- Espacios de trabajo compartido que permitan a los usuarios desarrollar actividades laborales, académicas y de esparcimiento.
- Café y snacks gratis e ilimitados a los usuarios durante su permanencia en el establecimiento.

### **1.4.2 Limitaciones**

- Insuficiente información para proyectar el impacto de aceptación del Anticafé a nivel nacional en Perú, porque el presente plan de negocios se limita al distrito de San Isidro-Lima.
- El plan de negocios no muestra el procedimiento para realizar franquicias para la expansión masiva del Anticafé propuesto.
- El estudio de mercado no fue desarrollado por una empresa especializada.
- Las preguntas del cuestionario orientan a dar respuestas positivas hacia la aceptación del negocio.
- Se desarrolló el método no probabilístico por conveniencia sin embargo se infiere resultados del método probabilístico.

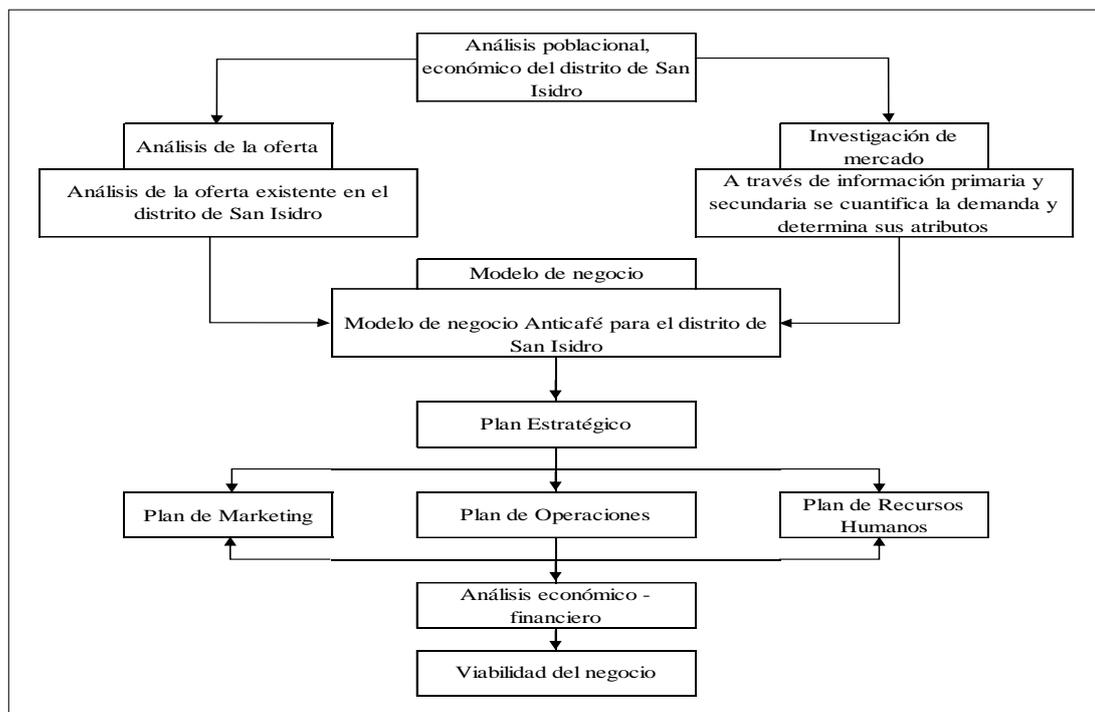
## **1.5 Metodología**

Para el presente plan de negocio del modelo Anticafé se aplicó una metodología, que comprende la búsqueda de información del modelo de negocio en Estados Unidos, Latinoamérica, Europa y Perú; así como la realización de los siguientes análisis para la implementación del plan de negocio:

- Análisis poblacional y económico del distrito de San Isidro.
- Análisis de la oferta existente en el distrito de San Isidro en los sectores de la zona 3 y 4.
- Estudio de mercado a través de información primaria y secundaria, cuantificando la demanda y determinando los atributos requeridos.
- De los resultados obtenidos en el estudio de mercado, se desarrolla el modelo Canvas y el plan estratégico, de esta última se derivan los planes de marketing, operaciones, recursos humanos y el plan financiero para determinar la viabilidad económica-financiera del negocio.

En la Figura I.1 se muestra el esquema de la metodología de la investigación.

**Figura I.1 Metodología de la investigación del plan de negocio.**



Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

El plan de negocio contiene:

- Plan de marketing, aplicación de las 8P's del marketing, programa de lealtad y la flor del servicio para desarrollar las estrategias y planes de fidelización.
- Plan de operaciones, a partir de las horas proyectadas para la participación de mercado se determina la ocupabilidad y se elabora el *layout*.

- Plan de recursos humanos, se selecciona al personal idóneo y se desarrolla capacitación para lograr un alto desempeño en el servicio de atención al cliente.
- Análisis económico-financiero, evaluación de la rentabilidad del modelo de negocio, se determina el VANE y la TIRE.

## CAPÍTULO II. MARCO DE REFERENCIA

### 2.1 Marco conceptual

#### 2.1.1 *Anticafé*

Es un lugar que cobra sólo por el tiempo de permanencia, que combina la cafetería con el *coworking* para que el cliente se sienta a gusto y prolongue su estadía. Este espacio pone a disposición del cliente: café, bocadillos, juegos de mesa, escritorios de trabajo, internet, películas, talleres, cursos, conferencias y videojuegos, pero no cobra estos beneficios adicionales. También se conoce al Anticafé como el lugar del Club del tiempo o el Café de pago por minuto. El primer establecimiento de este negocio fue inaugurado en Rusia del año 2011 por el escritor Iván Mitin (Pádua, 2018).

Es un espacio que transmite el concepto de ser un lugar tranquilo, el cual permite socializar y ofrece un espacio de trabajo que coloca a disposición de los consumidores herramientas e infraestructura para realizar diversas actividades académicas, esparcimiento y laborales en un mismo lugar, proporciona una variedad de alimentos y bebidas gratis incluidos en el servicio ofrecido e incluso los visitantes al establecimiento pueden traer su propia comida, sin embargo no está permitido bebidas alcohólicas ni fumar. Este modelo de negocio tiene el sistema de cobro por tiempo de estadía dentro del establecimiento, su principal prioridad es colocar actividades, servicios y eventos atractivos dentro del establecimiento para prolongar la estadía de los consumidores (Leontovich, 2019).

#### 2.1.2 *Coworking*

Consiste en que personas de diferentes ámbitos de trabajo comparten el mismo espacio para trabajar manteniendo la autonomía de sus labores (Giles Asperilla, 2019).

#### 2.1.3 *Modelo de negocio híbrido*

La mezcla de negocios que se complementan entre sí, se ofrecen el mismo lugar por una misma empresa, y se impulsan a crecer, se orientan al mismo grupo de clientes a través de compartir la estrategia de venta. Se caracterizan por destacar en la oferta de mercados maduros (Hearst España S.L., 2018).

### 2.1.4 Economía colaborativa

Este tipo de negocio permite desarrollar actividades de manera temporal en un mismo espacio que se comparte con otras personas y que cada individuo paga acorde al uso que hizo del servicio o producto (Chaves Ávila & Monzón Campos, 2019).

## 2.2 Marco Contextual

### 2.2.1 Deslocalización laboral

A nivel mundial se proyecta que la mitad de trabajos serán desarrollados de manera remota en el año 2020. Además en la región de América latina el 87% de los *millennials* prefieren la modalidad de trabajo remoto a través del teletrabajo, se muestra en la Figura II.1 (La Republica, 2018).

**Figura II.1 Esquema del teletrabajo en América Latina**

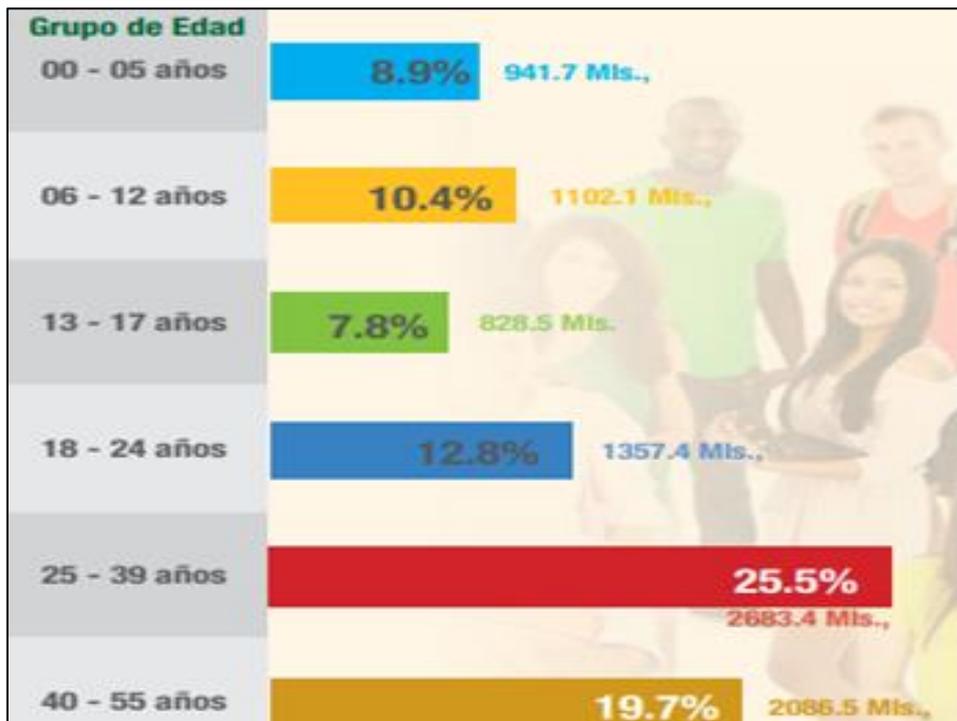


Fuente: (La Republica, 2018)

### 2.2.2 Demografía

En Lima Metropolitana el 25.5% del total de la población se encuentra en el rango de 25 a 39 años de edad (C.P.I, 2019), tal como se muestra en la Figura II.2.

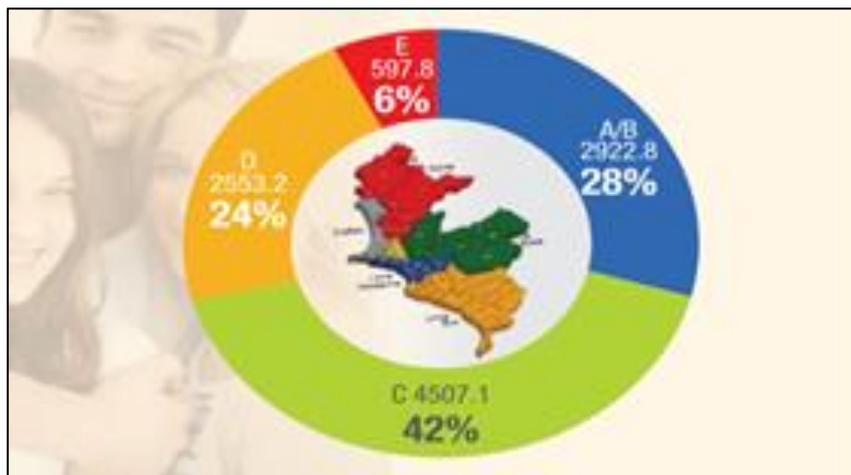
**Figura II.2 Población de Lima metropolitana 2019 según grupo de edad**



Fuente: (C.P.I, 2019)

En el año 2019 los niveles socio económicos A y B representan el 28% de la población de Lima Metropolitana y en Lima moderna el 76.8%, tal como se muestra en la Figura II.3 y en la Tabla II.1 respectivamente.

**Figura II.3 Lima Metropolitana: Población según nivel socioeconómico**



Fuente: (C.P.I, 2019)

**Tabla II.1 Lima Metropolitana: Estructura socioeconómica por zonas**

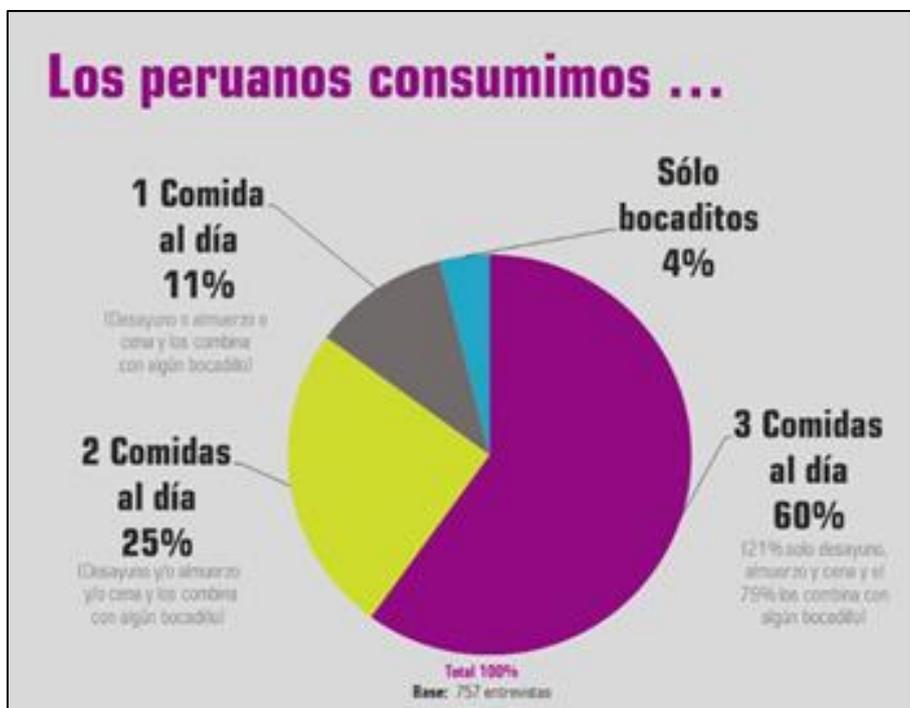
Zonas	Distritos	Población		Estructura socioeconómica (% horizontal)			
		Miles	% sobre total	AB	C	D	E
LIMA NORTE	Carabayllo, Comas, Independencia, Los Olivos, Puente Piedra, San Martín de Porres	2,627.6	24.8	22.9	44.1	27.6	5.4
LIMA CENTRO	Breña, La Victoria, Lima, Rimac, San Luis	828.4	7.8	33.1	43.3	20.2	3.5
LIMA MODERNA	Barranco, Jesús María, La Molina, Lince, Magdalena del Mar, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, Santiago de Surco, Surquillo	1,416.0	13.4	76.8	17.4	4.5	1.3
LIMA ESTE	Ate, Chaclacayo, Cieneguilla, El Agustino, Lurigancho, San Juan de Lurigancho, Santa Anita	2,616.4	24.7	17.7	45.7	29.6	7.0
LIMA SUR	Chorrillos, Lurin, Pachacamac, San Juan de Miraflores, Villa el Salvador, Villa María del Triunfo	1,839.8	17.4	13.3	53.4	27.4	5.9
CALLAO	Bellavista, Callao, Carmen de la Legua Reynoso, La Perla, La Punta, Mi Perú, Ventanilla	1,100.4	10.4	21.7	45.9	23.6	8.8
BALNEARIOS	Ancón, Pucusana, Punta Hermosa, Punta Negra, San Bartolo, Santa María del Mar, Santa Rosa	152.4	1.4	9.7	39.9	37.7	12.7
<b>TOTAL LIMA METROPOLITANA</b>		<b>10,580.9</b>	<b>100.0</b>	<b>27.7</b>	<b>42.6</b>	<b>24.1</b>	<b>5.6</b>

Fuente: (C.P.I, 2019)

### 2.2.3 Tendencia alimenticia

En Perú el 60% de peruanos consume 3 comidas al día y el 87% no hace dieta, tal como se muestra en la Figura II.4.

**Figura II.4 Tendencia alimenticia en Perú**



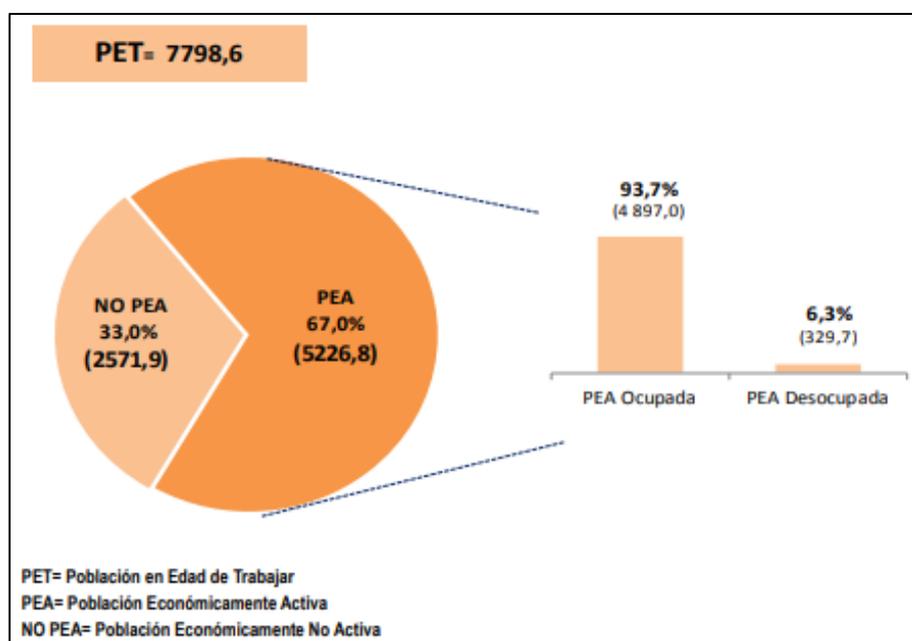
Fuente: (Grupo La República, 2018)

## 2.2.4 Empleo

En Lima Metropolitana, se registró que 4'885,100 personas cuentan con empleo, las cuales representan el 93.3% de la población económicamente activa (PEA) y la tasa de desempleo fue de 6.7%, la cual se redujo frente al año 2017 (Diario Correo, 2019).

En Lima Metropolitana la Población Económicamente Activa (PEA) representa el 67% de la población en edad de trabajar que está conformado por personas mayores de 14 años de edad que se encuentran en edad productiva y son potencialmente demandantes de empleo (INEI, 2019) , tal como se muestra en la Figura II.5.

**Figura II.5 Población en edad para trabajar de Lima Metropolitana**



Fuente y elaboración: (INEI, 2019)

## 2.2.5 Emprendimiento

Un nuevo modelo de negocio madura en promedio en 3.5 años (Serida, Guerrero, Alzamora, & Borda, 2019).

Del total de la Población Económicamente Activa (PEA) de Lima Metropolitana, en el año 2018 el 57.3% laboró como trabajador dependiente y el 29% de manera independiente (Agencia Peruana de Noticias, 2019).

## 2.2.6 Nómades digitales

Los nómades digitales son personas que se dedican a viajar mientras trabajan, sólo necesitan un punto de conexión a internet (PQS Perú, 2019).

La ciudad de Lima es considerada atractiva para los nómades digitales por los paisajes turísticos, arte y museos. Además, tiene variedad de espacios de *coworking* y cafeterías lo que permite al nómade digital trabajar online (Expatriate.com, 2018).

En el año 2020 el 50% de los trabajadores *free-lancers* trabajaran en la modalidad de nómades digitales (La Nación, 2018).

## 2.2.7 Económico

### 2.2.7.1 El PBI (crecimiento del Producto Interno Bruto)

El BCRP en el año 2019 indica que la economía mantiene un crecimiento del PBI de 2.4 % y en el año 2020 será de 4% tal como se muestra en la Figura II.6 (BCRP, 2019).

### 2.2.7.2 Inflación

En junio del año 2019 se registrará la inflación de 2.29% en comparación del año 2018 que es de 2.19%, tal como se muestra en la Figura II.7.

**Figura II.6 Proyección del PBI hasta el 2020 (variación porcentual)**



Fuente: (BCRP, 2019)

**Figura II.7 Inflación**



Fuente: (BCRP, 2019)

### 2.2.7.3 Riesgo país

El EMBI+ Perú, calcula el riesgo político y la probabilidad de que un país incumpla con sus obligaciones de pago a acreedores internacionales. El banco de inversión JP Morgan indica que Perú registra el riesgo país más bajo de la región con 0.93 puntos porcentuales (Gestión, 2019a).

## 2.2.8 Político

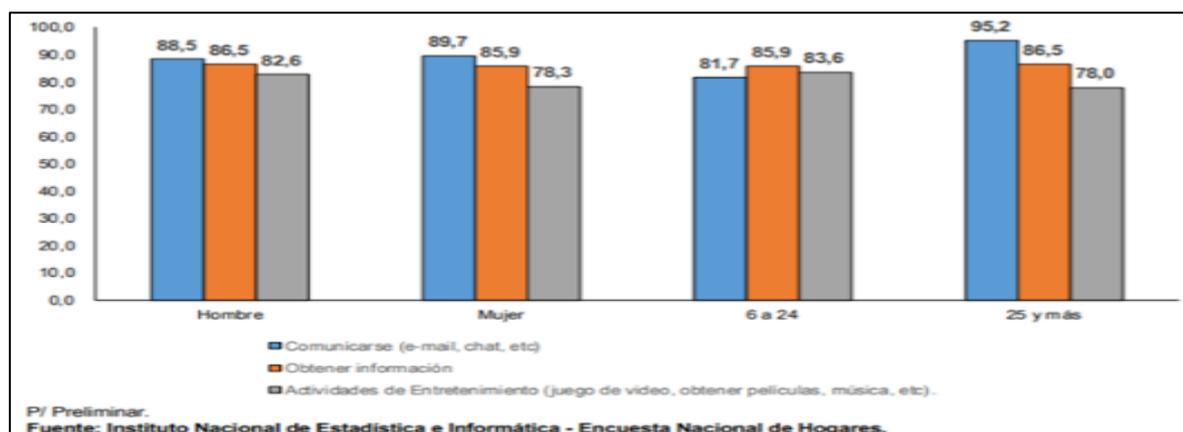
### 2.2.8.1 Municipal

- La licencia de funcionamiento en la Municipalidad de San Isidro está regulada por la ordenanza N° 387-MSI (Municipalidad Distrital de San Isidro, 2019a), conforme a Ley N° 30305 (Congreso de la República, 2015) respetando la autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia de acuerdo a la Ley 27972 (MEF, Ley Orgánica de Municipalidades, 2003) – Ley Orgánica de Municipalidades.
- La Municipalidad de San Isidro regula a las cafeterías con Ordenanza N° 141-MSI, estas pueden brindar solo el servicio de jugos, café, bebidas no alcohólicas, sándwich y bocaditos ligeros (no preparados en el local) (Municipalidad Distrital de San Isidro, 2019b).

### 2.2.8.2 Internet

El 95.2% de peruanos mayores de 25 años usan internet para comunicarse (*email*, chat, etc.), el 86.5% para obtener información de internet y el 78% para realizar actividades de entretenimiento tal como se muestra en la Figura II.8.

**Figura II.8 % Población según tipo de actividad que realiza en internet 2018**



Fuente y elaboración: (I.N.E.I., 2019)

### 2.2.9 Ecológico

El Gobierno Peruano aprobó el dictamen de prohibición progresiva del empleo de bolsas de plástico de un solo uso, *tecnopor* y sorbetes, a fin de resguardar la salud y el planeta para que en el año 2021 Perú quedara libre de plástico de un solo uso (Diario Oficial El Peruano, 2018).

#### 2.2.10 Espacios de trabajo compartido

Se registraron 35,000 establecimientos de *coworking* a nivel mundial, en el año 2019 pese a que en el año 2018, sólo se registraron 18,900 establecimientos (Colliers International, 2019).

En el primer trimestre del año 2019 creció en 480% en el stock total de metros cuadrados, frente al trimestre anterior, debido al incremento de la demanda de espacios compartidos en Perú y se proyecta que incrementaran en centros comerciales de provincias. Acceder a los espacios de *coworking* para ciudadanos requiere establecer contrato por el pago del mes adelantado y están concentrados en dos empresas: WeWork y Comunal en distrito de San Isidro. El servicio de espacio de trabajo compartido tiene un precio promedio de S/ 865.00 (Colliers International, 2019).

En Lima metropolitana se registran 40 empresas de *coworking* que tienen en total 70 establecimientos de espacios compartidos. El 57% de m<sup>2</sup> de este tipo de negocio se concentran en el distrito de San Isidro (Binswanger Perú, 2018).

Los espacios compartidos permiten reducir en 30% de gastos del emprendedor y promueve la productividad de los equipos de trabajo (Grupo La República, 2019a).

La empresa de *Coworking* WeWork proyecta tener 14 edificios para el año 2020 y así aumenta sus espacios compartidos para el segmento corporativo (Semanaeconomica, 2018).

Wework inauguro con una ocupabilidad mínima de 85% en cada edificio de sus espacios compartidos ubicados en Lima Metropolitana (PerúRetail, 2018).

Hasta inicios del año 2019, la empresa de *coworking* Wework registra 8 establecimientos en Lima metropolitana (WeWork Companies, 2019).

En el año 2018 la empresa de *coworking* comunal cerró con una ocupabilidad superior de 80% (La Republica, 2019)

La empresa Comunal se enfoca en el segmento de corporativos y no *startups* pequeñas (Semanaeconomica, 2019). En el año 2019, Comunal registra 12 establecimientos de espacios de trabajo compartido en Lima metropolitana (Comunal, Comunal, 2019)

Los emprendedores peruanos *millennials* están dispuestos a pagar entre \$100 y \$200 al mes por espacios de trabajo compartido. (Gestión, 2019b).

En el año 2019, se registraron 38 establecimientos de espacios de trabajo compartido pertenecientes a 26 empresas de *coworking* en el distrito de San Isidro, tal como se muestra en la Tabla II.2.

**Tabla II.2 Establecimientos de *coworking* en el distrito de San Isidro**

N°	<i>Coworking</i>	Cantidad
----	------------------	----------

1	Comunal	3
2	Liberal	2
3	We Work	5
4	Co-Labora	2
5	<i>Coworking</i> San Isidro	1
6	4F <i>Coworking</i>	1
7	Spaces	1
8	Kracks Perú	1
9	Business Club	1
10	Ascendio	1
11	Serendipia	1
12	Lima <i>Coworking</i>	1
13	Inverdes Perú	1
14	Pandemia	1
15	Arista Business	1
16	Schreider Business Center	1
17	Regus	5
18	Flamencos <i>coworking</i>	1
19	Inmob <i>Coworking</i>	1
20	Neo <i>Coworking</i>	1
21	Cowork Green	1
22	Modus	1
23	Codrysac <i>coworking</i>	1
24	Tempus <i>Coworking</i>	1
25	Smart Office Perú	1
26	Beltran y seminario abogados	1
Total		38

Fuente: (Google Maps, 2019)

### ***2.2.11 Cafetería en el distrito de San Isidro***

En el año 2019, se registraron 51 establecimientos de cafeterías pertenecientes a 31 empresas de cafetería en el distrito de San Isidro, tal como se muestra en la Tabla II.3.

**Tabla II.3 Establecimientos de cafetería en el distrito de San Isidro**

N°	Cafetería	Cantidad
1	Starbucks	15
2	The Coffe road	1
3	Loreta	1
4	D'Sala Café	3
5	Delicass	2
6	Bendito Café	1
7	Julieta Café de Barrio	1
8	La Mora pastelería & Café	1
9	Café A Bistro	1
10	Sofá Café	1
11	Comma de todo un poco	1
12	Don Mamino	1
13	Sarcletti	2
14	Pausa y Café	1
15	Gustos y Gustitos	1
16	Havanna Café	1
17	El Plan de la Chola Dasso	1
18	Cafetería Bulevu	1
19	Isidro Café	1
21	Orgaanika Perú coffee	2
22	Modo Café	1
23	Quinoa	3
24	Charlotte	1
25	Fab Xperience café	1
26	Montcafé	1
27	Tazza Café	1
28	The point coffee	1
29	Big Lila café	1
30	La Baguette	1
31	Raw café	1
Total		51

Fuente: (Google Maps, 2019)

## CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LA OFERTA

En el presente capítulo se hace un análisis comparativo de los competidores para el modelo de negocio Anticafé en el distrito de San Isidro, a quienes se han identificado por ofrecer servicios similares, estos son café Starbucks y los establecimientos de *coworking* WeWork y Comunal.

### **3.1 Análisis de la competencia**

Se realiza el análisis de las principales empresas de *coworking* en Perú: WeWork y Comunal en base a su desempeño hasta el año 2019 en el distrito de San Isidro. También se realiza la comparación entre las principales cafeterías del distrito de San Isidro frente a los atributos que ofrece el presente Anticafé.

Para ello se empleó información secundaria de cada establecimiento, así como datos obtenidos de visitas a estos establecimientos; con lo que se compara y analiza los atributos de la oferta de cada uno de ellos.

En base al análisis de la competencia indirecta, se determina que los principales *coworking* y cafeterías no cubren la necesidad insatisfecha del público objetivo del presente Anticafé, debido a que este modelo de negocio ofrece flexibilidad de acceso por hora y una mezcla entre la variedad de beneficios del *coworking* y los beneficios de snacks, bebidas de la cafetería.

#### **3.1.1 Café Starbucks**

Starbucks, es una cadena de cafetería que inició en el año 1971, son considerados puntos de encuentro para realizar actividades de ocio y reuniones de trabajo, cuenta con 15 establecimientos, ubicados estratégicamente en el distrito de San Isidro (Lima, Perú), a nivel mundial cuenta con 17,000 establecimientos de los cuales 8,870 son propios y 8,139 licencias de tiendas, alrededor de 50 países (Starbucks Coffee Company, 2019a). El modelo de negocio es de tipo café barra, el servicio es rápido, con aproximadamente 3 minutos de demora. Los productos que se ofrecen son: bebidas de café expreso y alternativas al café, postres, pasteles y sándwiches (ver Figura III.1) ) También se observa en los establecimientos venta de granos de café y productos de *merchandising* como termos y tazas.

**Figura III.1 Bebidas y sándwiches de Starbucks**



Fuente: (Starbucks Coffee Company, 2019). Elaboración: Autores de esta tesis.

El ticket promedio de consumo es de 25 soles, el pago se realiza en efectivo, tarjeta de crédito y débito (Visa y MasterCard), al momento de hacer el pago el cliente accede a una cuenta de usuario para hacer uso del *wifi*.

El mobiliario que se encuentra disponible es de cafetería tradicional y comprende: mesas, sillas, sillones; el cliente se queda entre 1 a 4 horas haciendo sus actividades luego de consumir sus alimentos, cabe mencionar que el tiempo de permanencia en el local no está condicionado al consumo. El mobiliario se encuentra distribuido al interior del establecimiento y en algunos locales en un espacio al aire libre con vista a la calle tal como se muestra en la Figura III.2.

**Figura III.2 Distribución y mobiliario Starbucks**



Fuente: (Starbucks Coffee Company, 2019b)  
Elaboración: Autores de esta tesis.

El trato hacia el cliente es personalizado y amable (ver Anexo 1), el personal solicita el nombre del cliente al momento de tomar el pedido.

Starbucks cuenta con promociones como 2x1 en días seleccionados que publica en sus redes sociales, así como una tarjeta propia de la marca para fidelizar a los clientes.

### ***3.1.2 Coworking WeWork***

**WeWork es una cadena de *coworking* a nivel mundial con origen en Nueva York, dedicada al alquiler de espacios de trabajo, actualmente cuenta con cinco locales en el distrito de San Isidro. Los servicios que ofrece son: oficinas privadas, independientes y *premium*; oficinas cerradas (dirigidas a grupos de entre 20 a 250 personas) y espacios de trabajo compartido (para 1 persona), así como también áreas de esparcimiento de uso común al aire libre (azotea con juegos de mesa, fútbol de mano y tenis de mesa). La distribución de los espacios está basada en la funcionalidad y el diseño, tal como se muestra en la**

Figura III.3. El horario para la prestación de servicio son las 24 horas y los 7 días de la semana (WeWork Companies Inc., 2019b).

**Figura III.3 Diseño y decoración WeWork**



Fuente: (WeWork Companies Inc., 2019b)  
Elaboración: Autores de la tesis.

El precio por el uso de las instalaciones de espacio compartido por persona varía entre 900 y 1,100 soles mensuales, según la ubicación de las oficinas, importe que se tiene que cancelar por adelantado. Para el caso de oficinas privadas el pago es por membresía, los precios pueden variar desde 1,400 soles mensuales a más, según el número de personas (WeWork Companies Inc., 2019a).

El mobiliario con el que cuenta es de tipo de oficina, moderno y confortable. Los usuarios tienen acceso a impresiones, artículos de oficina y una trituradora de papel. Además, el servicio incluye, el libre consumo de bebidas como: café de máquina, infusiones, agua de frutas y cerveza, el usuario tiene que preparar y servir sus propias bebidas. Brinda servicios adicionales como sesiones de yoga, *manicure*, *pedicure*, talleres y conferencias de interés sujeto a un costo adicional.

El establecimiento ofrece *snacks* como sándwiches y bocaditos entre otros a un precio adicional al pago, que varía entre 10 a 20 soles. El personal que atiende es joven, con trato amable, quienes establecen rápidamente conexión con el cliente. A continuación, en la Tabla III.1 se presenta el análisis realizado a las principales características de este establecimiento.

**Tabla III.1 Análisis de competencia *Coworking* WeWork**

Razón social:	Wework Peru S.R.L.	
Nombre comercial	WeWork	
Página web	<a href="https://www.wework.com/es-LA/l/lima">https://www.wework.com/es-LA/l/lima</a>	
Aplicación móvil	Permite confirmar asistencia a los eventos de WeWork e informa de oportunidades laborales de interés de los clientes y reportar problemas e inconvenientes.	
Locales de WeWork en el distrito de San Isidro: 5 Locales	Dirección de establecimientos	Precio mensual <i>Coworking</i> para 1 persona*
	Avenida Andrés Reyes 338 San Isidro	S/ 1,100.00
	Av. Jorge Basadre 349 San Isidro	S/ 1,100.00
	Av. Víctor Andrés Belaúnde 147, Via Principal 133, Edificio Real Dos, San Isidro	S/ 1,000.00
	Avenida Javier Prado Este 476, San Isidro	S/ 920.00
	Avenida Juan de Arona 755, San Isidro	S/ 900.00
	*Los precios incluyen IGV	
Productos que ofrece:	Membresías:	Dirigido a:
	Oficinas privadas independiente	más de 20 a 250 personas
	Oficinas privadas <i>premium</i>	más de 25 personas
	Oficinas cerradas	desde 1 a más de 100 personas
	Espacio de trabajo compartido	1 persona.
Actividades diferenciadas que ofrece por establecimiento:	Beneficios particulares del establecimiento	
	Espacios para bicicletas: Disponible en: Avenida Andrés Reyes 338	
	Sala de Bienestar para meditar, orar y/o lactancia: Disponible en: Av. Jorge Basadre 349/ Av. Víctor Andrés Belaúnde 147/ Avenida Javier Prado Este 476	
	Sala para eventos se convierte para reuniones de los clientes, incluye proyector, equipo de sonido y controles de iluminación. Disponible en: Avenida Andrés Reyes 338/ Av. Jorge Basadre 349 / Av. Víctor Andrés Belaúnde 147/ Avenida Javier Prado Este 476	
	<i>Pet friendly</i> , estacionamientos vehiculares, sala de creatividad, espacio diseñado para sesiones de <i>brainstorming</i> y espacios de área libre, azoteas. Disponible en: Av. Víctor Andrés Belaúnde 147 / Avenida Javier Prado Este 476	
Beneficios que ofrece en todos sus locales del distrito de San Isidro:	Limpieza permanente.	
	Cabinas telefónicas para llamadas y/o video llamadas.	
	Agua de Frutas para el cliente y sus invitados.	
	Sala de juntas con mesa de mármol.	
	Área de impresión con impresora comercial, trituradora de papel y artículos de oficina.	
	Internet de alta velocidad y soporte técnico.	
	Café micro tostado ilimitado	
	Eventos profesionales y sociales	
	Áreas comunes únicas	
	Servicios básicos (Agua, Luz, etc.)	
	Ofrece acceso a salas de reunión y permite compra de más horas.	
<i>Merchandising</i>	Polo, bolso de tela, lapicero y cuaderno pequeño	
Público objetivo	Grandes empresas, trabajadores independientes y emprendedores	

Fuente: (WeWork Companies Inc., 2019b) e inspección visual. Elaboración: Autores de la tesis.

### 3.1.3 Coworking Comunal

Empresa peruana líder en mercado de oficinas, inició sus actividades en el año 2013. Ofrece espacios privados y compartidos además de espacios para eventos. Su grupo objetivo son las grandes empresas, emprendedores y trabajadores independientes (Comunal, 2019).

Son más de 300 empresas usuarias entre ellas Alicorp, El Comercio, Hábitat, Clear Channel entre otras. Durante el año 2018 registró una tasa de ocupación superior al 80% (Grupo La República, 2019b). Cuenta con 12 locales en Lima, 3 locales en el distrito de San Isidro. Su horario de atención en todos sus locales son 24 horas al día los 7 días a la semana. La filosofía del negocio es la colaboración entre las personas para lograr el crecimiento. Su principal diferencial de Comunal es la calidad de su servicio y diseño moderno, tal como se muestra en la Figura III.4.

**Figura III.4 Diseño y decoración de Comunal**



Fuente: (Comunal, 2019). Elaboración: Autores de la tesis.

Los servicios que brinda varían de acuerdo a la membresía que se contrata, puede ser membresía *flex* dirigido a una persona; Escritorio dedicado, que es un espacio compartido fijo dirigido a grupos de 1 a 4 personas y Oficina privada, que es un espacio dirigido a grupos de 1 a 20 personas (ver Anexo 2).

Sólo las salas cerradas se alquilan por horas, medios días y días completos. Cuenta con 3 líneas de negocios: (i) *Coworking*, que son oficinas compartidas y representan un 60% de sus ventas. (ii) Enterprise, oficinas a la medida de clientes que son grandes empresas, con el nombre

de Comunal Enterprise y con capacidad de tipo A para 20 a 100 personas y opción B para más de 100 personas, representa el 30% de sus ventas; y, por último, (iii) alquila salas y organiza eventos donde ofrece la opción del servicio de catering, *coffee break* y almuerzo, que representa el 10% de ventas. Tal como se muestra en la Tabla III.2.

**Tabla III.2 Análisis de competencia *Coworking* Comunal**

Razón social:	Oficinas Del Perú S.A.C		
Nombre comercial	Comunal		
Página web	<a href="https://comunal.co/">https://comunal.co/</a>		
Aplicación móvil	Reportar problemas, informar a los clientes de los beneficios que ofrece comunal.		
Locales de Comunal <i>Coworking</i> en el distrito de San Isidro:	Dirección de establecimientos:	Precio mensual 01 persona	
	Av. Javier Prado Este N° 444	S/737.00 + Garantía (01 mes)*	
	Calle las Begonias N° 441		
	Calle las Orquídeas N° 444		
*Se devuelve cuando el cliente se retire del <i>coworking</i>			
Productos que ofrece:	Membresías:	Dirigido a	
	Membresía Flex (Espacio de trabajo compartido)	1 persona	
	Escritorio dedicado (Espacio de trabajo compartido fijo)	De 1 a 4 personas	
	Oficina privada (Espacio de trabajo privadas)	De 1 a 20 personas	
	Alquiler por horas, medios días y días completos	Dirigido a	
	Alquila salas y organiza eventos para los cuales ofrece la opción del servicio de catering, <i>coffee break</i> y almuerzo.	Capacidad de sillas varía acorde a la necesidad del cliente.	
	Crea, administra oficinas hechas a la medida de los clientes grandes empresas.		
	En las instalaciones de los clientes	Más de 100 personas	
En las instalaciones de Comunal	20 a 100 personas		
Beneficios que ofrece en todos sus locales del distrito de San Isidro :	Recepción	Servicios básicos	
	Cafetería	Impresiones	
	Sala de reuniones	Áreas comunes	
	Espacio de trabajo	Soporte de TI	
	Limpieza	Café	
	Internet fibra óptica	Suministro de oficinas	
	Estacionamiento de bicicletas		
Actividades diferenciadas	Permite acceder a todos los locales de Comunal.		
	Ofrece acceso a salas de reunión y permite compra de más horas para acceder a las salas.		
<i>Merchandising</i>	Porta <i>fotocheck</i>		
Público objetivo	Grandes empresas, emprendedores, trabajadores independientes.		

Fuente: (Comunal, 2019) e inspección visual. Elaboración: Autores de la tesis.

Su servicio es por contrato, el precio asciende a 737 soles mensuales más un depósito de garantía de 737 soles.

Los alimentos que ofrece son bebidas y *snacks* por *vending machine*, no tiene un profesional que realice la preparación del café.

Su mobiliario es personalizado de acuerdo con la necesidad del cliente, con escritorios cómodos propicios para trabajar. Cuenta con personal jóvenes con vestimenta informal, se ubican en la recepción y *office manager* (ver Anexo 3).

Los equipos tecnológicos que ofrece son sólo impresoras y como servicios adicionales tiene el acceso a la red de establecimientos por el pago de membresía. No tiene promociones.

### 3.2 Descripción de los atributos

Los atributos identificados que se pueden considerar como competencia para el Anticafé se presentan en la Tabla III.3 y en la Tabla III.4 se presentan los atributos del Anticafé comparados con las cafeterías del distrito de San Isidro.

**Tabla III.3 Comparativo de atribuidos de la oferta**

Atributos	Comunal	WeWork	Starbucks
<b>Mobiliario</b>	Trabajo/Comedor	Trabajo/Esparcimiento	Tradicional cafetería
<b>Bebidas y Snacks</b>	Vending machine/gratis e ilimitado cafés, infusiones y agua saborizada	Vending machine/gratis e ilimitado cafés, infusiones y agua saborizada	Venta de snacks variados, más bebidas de café y frapes
<b>Modalidad de acceso al servicio</b>	Pago de mes adelantado más garantía.	Pago de mes adelantado.	Entrada libre con la compra de snacks y bebidas
<b>Forma de pago</b>	Contrato/efectivo o tarjeta	01 mes adelantado/efectivo/o tarjeta	Se paga cuando se ordena el producto
<b>Preparación del café</b>	Café de máquina	Café de máquina	Elaborado por barista
<b>Snacks y bebidas</b>	Autoservicio de bebidas	Autoservicio de bebidas	Entrega de pedidos de snacks y bebidas al cliente en barra
<b>Precio</b>	S/ 737 Garantía + S/ 737 mes	S/ 1,000 mensualidad	S/ 25 en consumo (promedio)
<b>Personal</b>	Trato amable/vestimenta casual	Trato amable/vestimenta casual	Trato amable /con uniforme
<b>Equipos tecnológicos</b>	Impresora	Impresora	Ninguno
<b>Servicios adicionales</b>	Acceso a red de establecimientos por membresía.	Yoga/ <i>manicure/pedicure</i> / conferencia de expositores.	Ninguno

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

**Tabla III.4 Atributos del Anticafé comparados con las cafeterías de San Isidro**

Atributos	Cafeterías					
	Starbucks	Don Mamino	Delicass	Sofá Café	Quinoa Café	D'Sala Café
Buena calidad de snacks y bebidas	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Atención al cliente cercana	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Limpieza diaria durante el día	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Ambiente de trabajo adecuado	No	No	No	No	No	No
Acceso por hora de servicio.	No	No	No	No	No	No
Sillas Ergonómicas	No	No	No	No	No	No
Ambiente de esparcimiento	No	No	No	No	No	No
Fomenta la comunidad	No	No	No	No	No	No
Internet veloz y de fácil acceso	No	No	No	No	No	No
Eventos de integración	No	No	No	No	No	No
Estacionamiento de bicicletas	No	No	No	No	No	No
Lockers	No	No	No	No	No	No

Fuente: InStore (Estudio de Mercado). Elaboración: Autores de la tesis.

### 3.3 Análisis del Mapa de Posicionamiento

Sobre el Mapa de Posicionamiento (Kotler & Armstrong, 2017). En base al análisis de los principales competidores indirectos que existen en el distrito de San Isidro, se definen dos atributos importantes para posicionar el Anticafé propuesto: (i) servicio de calidad y (ii) ambiente de trabajo.

#### 3.3.1 Servicio de calidad

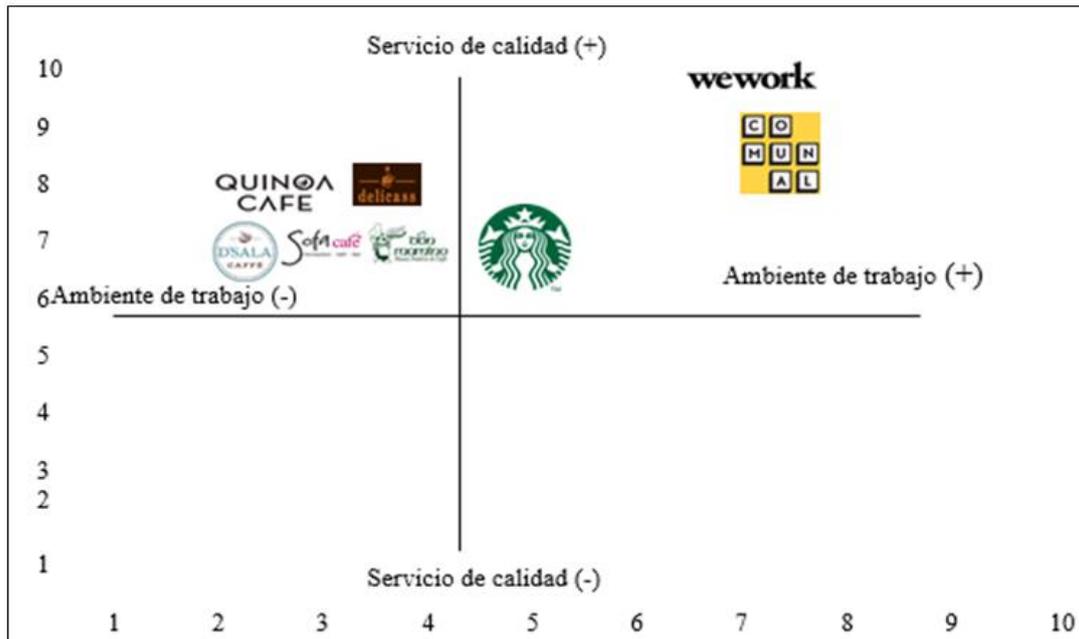
Calidad en *snacks*, bebidas, servicio de atención al cliente, atención rápida con trato amable.

#### 3.3.2 Ambiente de trabajo

Espacios cerrados y compartidos con mobiliario ergonómico, equipos/herramientas para desarrollar actividades laborales, académicas y de esparcimiento.

En el distrito de San Isidro existen competidores indirectos al Anticafé, son las cafeterías posicionadas que tienen trayectoria en el mercado y las principales empresas de *coworking* en el distrito de San Isidro son: WeWork y Comunal, tal como se muestra en la Figura III.5.

**Figura III.5 Mapa de posicionamiento de Anticafé**



Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

En base a los resultados del estudio de mercado realizado, las cafeterías no cubren la necesidad que requieren las personas para realizar actividades académicas y laborales en el distrito de San Isidro; ni los espacios de *coworking* cubren la necesidad de flexibilidad para el acceso de los clientes, tampoco ofrecen sillas ergonómicas.

### 3.3.3 Atributos de la oferta

Los atributos de la oferta se presentan en la Tabla III.5.

**Tabla III.5 Comparación de atributos de la oferta**

Atributos	Starbucks	Coworking	
		WeWork	Comunal
Locales en San Isidro	15	5	3
Ticket promedio	S/ 25	S/ 1,000	737 + 1 mes de garantía
Salas divididas con decoración <i>vintage</i>	✗		✗
Buena calidad de snacks y bebidas	✓		✗
Atención al cliente cercana	✓		✓
Limpieza diaria permanente	✗		✓
Ambiente de trabajo adecuado	✗		✓
Mobiliario Ergonómico	✗		✓
Fomenta la comunidad ( Networking)	✗		✓
Internet veloz y de fácil acceso	✗		✓
Eventos de integración	✗		✓
Herramientas de escritorio de oficina	✗		✓
Estacionamiento de autos y bicicletas	✓		✓
Lockers	✗		✓

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

## CAPÍTULO IV. ESTUDIO DE MERCADO

El presente capítulo se desarrolló para analizar la demanda, contiene las fuentes de información secundaria, primaria cualitativa y cuantitativa, esta información se recolectó a través de herramientas como: entrevistas, *focus group* y encuestas, desarrollado por el equipo de tesis. Así como también el análisis e interpretación de la información obtenida. A continuación, se presenta el objetivo, metodología de investigación de mercado, atributos y resultados de cada instrumento.

### 4.1 Objetivos de la investigación de mercado

#### 4.1.1 *Objetivo general*

Identificar los atributos de la demanda y determinar el mercado meta, para el modelo de negocio Anticafé en el distrito de San Isidro.

#### 4.1.2 *Objetivo específico*

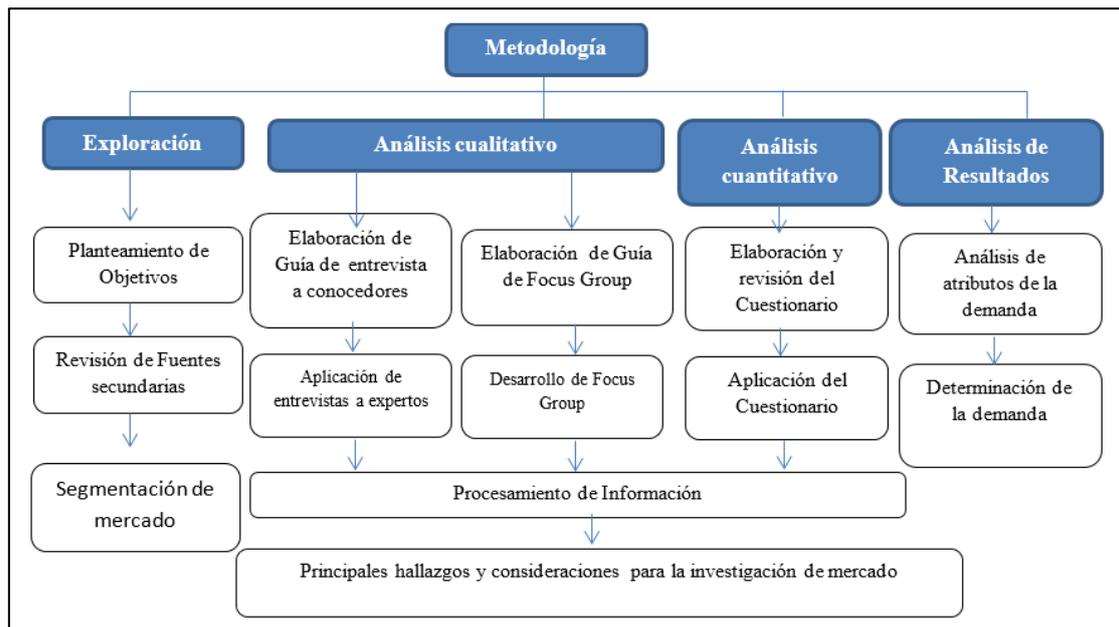
- Segmentar el público objetivo.
- Analizar los atributos de la demanda.
- Calcular el mercado meta
- Proyectar la demanda para los próximos cinco años.

### 4.2 Metodología aplicada para la investigación de mercado

La metodología de investigación de mercado se aplica en cuatro fases (Ver Figura IV.1):

- La exploración tiene como objetivo revisar las fuentes secundarias.
- El método cualitativo tiene como objetivo levantar información primaria mediante entrevistas y *focus group*.
- El método cuantitativo tiene como objetivo levantar información primaria a través de la aplicación de un cuestionario.
- El análisis de resultados tiene el objetivo de determinar la demanda y sus atributos.

**Figura IV.1 Metodología de estudio de mercado**



Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

### 4.3 Investigación Secundaria

Las primeras fuentes de información que se consultaron para llevar a cabo la investigación de mercado fueron información de tipo secundaria, mediante la metodología de *Desk Research*, a nivel mundial y en Perú, se buscaron las características e información del público objetivo sobre los modelos de negocios de Anticafé, *coworking* y cafetería a través de páginas web. El resultado de la búsqueda secundaria es que en el Perú existe *coworking* y cafeterías, pero no se encuentra el modelo de negocio Anticafé.

Además, se buscó información sobre la mayor concentración de población en los distritos de Miraflores y San Isidro, se consultaron las páginas web de las municipalidades y del Instituto Nacional de Estadísticas e Informática (INEI). Se indagó sobre el estilo de vida, hábitos y costumbres de la población limeña.

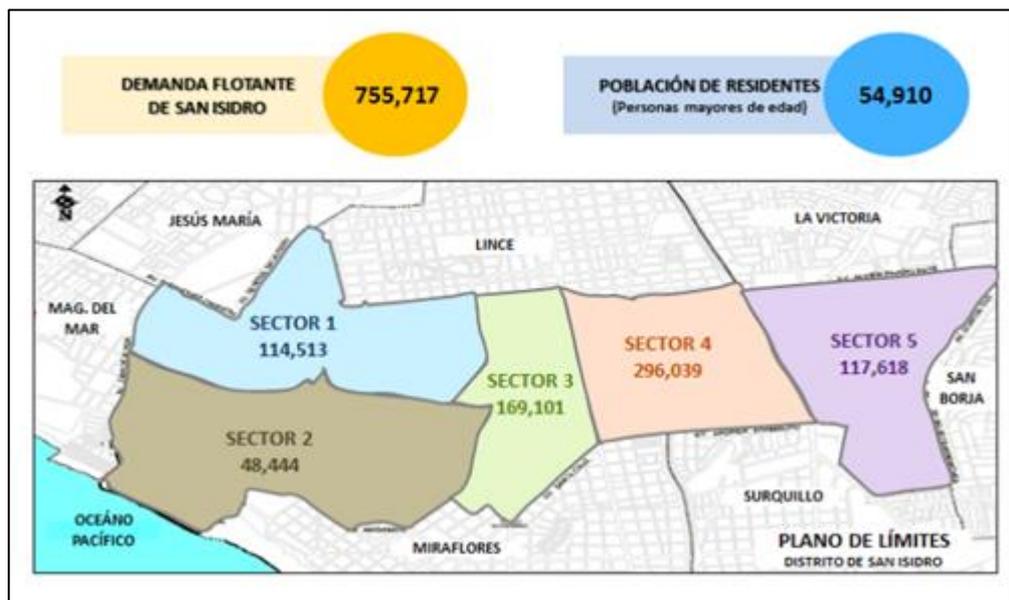
### 4.4 Segmentación de mercado

#### 4.4.1 Segmentación geográfica

La población flotante es el grupo de personas, que no siendo habitantes oficiales según censo del sector, reside temporal o parcialmente en el distrito (Municipalidad Distrital de San Isidro, 2019b).

Según un estudio de Arellano Marketing la población flotante del distrito de San Isidro está conformada por personas mayores de 18 años, que concurren diariamente al distrito por múltiples motivos. Tal como se muestra en la Figura IV.2, en promedio diario se estima que de lunes a viernes concurren 755,717 personas al distrito, distribuidas en los 5 sectores del distrito y la población residente es de 54,910 habitantes mayores de edad (Municipalidad Distrital de San Isidro, 2019b).

**Figura IV.2 Población flotante diaria de San Isidro por sectores para el año 2019**



Fuente: (Municipalidad Distrital de San Isidro, 2019a)

La mayor concentración de población flotante se ubica en los sectores 3 y 4 del distrito de San Isidro, que representa un área total de 3.1 km<sup>2</sup> (Municipalidad Distrital de San Isidro, 2019b).. En esta área denominada el centro financiero y empresarial, se concentran oficinas de empresas como bancos, aseguradoras, empresas mineras, inmobiliarias, pesqueras, etc. Así como también tiendas por departamentos (Saga Falabella, Ripley, supermercados Tottus y Plaza Vea), instituciones educativas, restaurantes, cafés, tiendas comerciales entre otros. A efectos de estos resultados, el presente modelo de negocio Anticafé se ubicará en los sectores mencionados.

#### 4.4.2 Segmentación demográfica

Varones y mujeres entre 25 a 45 años, que circulen en la zona 3 y 4 del distrito de San Isidro; trabajadores dependientes e independientes.

#### 4.4.3 Segmentación psicográfica

Varones y mujeres que circulan por la zona 3 y 4 de San Isidro, que asisten de manera individual o grupal a espacios públicos compartidos como cafeterías y/o *coworking*, para realizar actividades laborales, académicas, negocios y/o de esparcimiento.

#### 4.4.4 Segmentación económica

Para la segmentación económica se ha determinado considerar los niveles socios económicos A y B, en la Tabla IV.1 se detalla el nivel de gasto mensual en esparcimiento, diversión, servicios culturales y enseñanza.

**Tabla IV.1 Nivel de gasto mensual por NSE para el año 2018**

PROMEDIOS	TOTAL	NSE A	NSE B	NSE C	NSE C1	NSE C2	NSE D	NSE E
Grupo 1 : Alimentos – gasto promedio	S/. 1,239	S/. 1,529	S/. 1,448	S/. 1,268	S/. 1,300	S/. 1,200	S/. 1,046	S/. 807
Grupo 2 : Vestido y Calzado – gasto promedio	S/. 182	S/. 377	S/. 258	S/. 163	S/. 171	S/. 147	S/. 123	S/. 102
Grupo 3 : Alquiler de vivienda, Combustible, Electricidad y Conservación de la Vivienda – gasto promedio	S/. 472	S/. 1,177	S/. 688	S/. 416	S/. 439	S/. 367	S/. 297	S/. 203
Grupo 4 : Muebles, Enseres y Mantenimiento de la vivienda – gasto promedio	S/. 185	S/. 885	S/. 265	S/. 132	S/. 142	S/. 112	S/. 93	S/. 75
Grupo 5 : Cuidado, Conservación de la Salud y Servicios Médicos – gasto promedio	S/. 249	S/. 671	S/. 357	S/. 220	S/. 230	S/. 198	S/. 150	S/. 103
Grupo 6 : Transportes y Comunicaciones – gasto promedio	S/. 388	S/. 1,358	S/. 689	S/. 299	S/. 340	S/. 214	S/. 143	S/. 81
Grupo 7 : Esparcimiento, Diversión, Servicios Culturales y de Enseñanza – gasto promedio	S/. 483	S/. 1,427	S/. 814	S/. 403	S/. 444	S/. 319	S/. 212	S/. 137
Grupo 8 : Otros bienes y servicios – gasto promedio	S/. 215	S/. 484	S/. 287	S/. 200	S/. 213	S/. 174	S/. 143	S/. 121
PROMEDIO GENERAL DE GASTO FAMILIAR MENSUAL	S/. 3,412	S/. 7,908	S/. 4,807	S/. 3,100	S/. 3,278	S/. 2,732	S/. 2,208	S/. 1,627
PROMEDIO GENERAL DE INGRESO FAMILIAR MENSUAL*	S/. 4,744	S/. 13,105	S/. 7,104	S/. 4,059	S/. 4,310	S/. 3,540	S/. 2,760	S/. 1,987

Fuente: INEI - Data ENAHO 2017. Elaboración (APEIM, 2018)

#### 4.5 Investigación Primaria

Se utilizó instrumento de información primaria como entrevistas a investigadores y administradores de Anticafé de otros países y para la investigación en el Perú se realizaron entrevistas a investigadores y administradores cafeterías del distrito de San Isidro y se aplicó un cuestionario al público objetivo.

### 4.5.1 Entrevista a profundidad

La entrevista cualitativa facilita la recolección de información a la razón de que la persona entrevistada comparte oralmente con el investigador lo referente a una experiencia específica o evento (Fontana y Frey ,2005).

Con la finalidad de conocer los atributos para el modelo de negocio, público objetivo y su comportamiento, se desarrollaron cinco entrevistas a profundidad a un investigador y administradores de Anticafé a través de Google Forms (ver Anexo 4 y Anexo 5) y seis entrevistas de manera presencial a un investigador y administradores de cafeterías del distrito de San Isidro (ver Anexo 6). En la Tabla IV.2 se detalla a los entrevistados y los objetivos a conseguir para cada instrumento.

**Tabla IV.2 Entrevistas a profundidad**

Grupo	Conocedor	fecha	Cargo	Nombre del establecimiento - País	Objetivo
Modelo de negocio Anticafé	Confidencial 1	12/03/2019	Administrador	Anticafé "Lumiere". Francia	Conocer el perfil del cliente para el modelo de negocio Anticafé.
	Confidencial 2	13/03/2019	Administrador	Anticafé "Qtime" - Lituania	Conocer el uso que le dan los clientes al Anticafé. Conocer el estilo de decoración de los Anticafé.
	Natasha Padua	13/03/2019	Investigadora de negocios	Realizó investigaciones sobre el modelo Anticafé -Brasil	Conocer las preferencias de consumo de los clientes del Anticafé.
	Lisa Hendricks	14/03/2019	Propietario	Anticafé "Tick Tock Pueblo" - Estados Unidos	Conocer las principales dificultades para la implementación del Anticafé.
	Confidencial 3	14/03/2019	Administrador	Anticafé "Cordova" - Argentina	Determinar la perspectiva de los conocedores del Anticafé sobre el futuro de este modelo de negocio a 2 años en adelante.
Modelo de negocios de Cafeterías	Chiara Nicolini Gian	13/03/2019	Investigadora de negocios	Plataforma digital "Punto Café"	Determinar el perfil de cliente en cafeterías del distrito de San Isidro.
	Gino Escate	14/03/2019	Administrador	Cafetería "Urban Coffe", ubicado en Av. La Paz, Miraflores - Lima	Conocer las preferencias de uso de los de las cafeterías. Determinar el ticket promedio y tiempo de permanencia.
	Alejandro Chu	15/03/2019	Propietario	Cafetería "The Coffe Road", ubicado en Av. Guillermo Prescott, San Isidro - Lima	Conocer las preferencias de consumo de los clientes en las cafeterías.
	Ibeth de la Cruz	28/03/2019	Administrador	Cafetería "Don Mamino", ubicada en Av. Los Conquistadores, San Isidro - Lima	Determinar las características que contribuyen al éxito de las cafeterías.
	Gian Franco Villa	28/03/2019	Administrador	Cafetería "Delicass", ubicada en calle las begonias, San Isidro -Lima	Determinar la perspectiva de los conocedores de cafeterías sobre el futuro del negocio a 2 años en adelante.

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

#### 4.5.1.1 Resultados de entrevistas a un investigador y administradores de Anticafé internacionales

Una vez obtenida y analizada la información de las entrevistas a un investigador y administradores del modelo de negocio Anticafé, se ha llegado a los siguientes resultados:

- Los clientes potenciales son empresarios, trabajadores y artistas.
- El uso del establecimiento es para trabajar, estudiar y esparcirse.
- Los establecimientos de Anticafé tienen decoración atractiva e influyente.
- El servicio incluye galletas, papas fritas, frutas, té, café y chocolate gratuitos e ilimitados.
- La principal dificultad es la poca familiaridad del público con el concepto o marca Anticafé al inicio de actividades.
- En los próximos dos años, los actuales dueños de Anticafé estiman un crecimiento de por lo menos un establecimiento adicional por cuenta propia.

#### ***4.5.1.2 Resultados de entrevista a un investigador y administradores de cafeterías***

Una vez obtenida y analizada la información de las entrevistas a un investigador y cinco administradores de cafeterías en el distrito de San Isidro, se ha llegado a los siguientes resultados:

- Los clientes potenciales son estudiantes, vecinos del distrito y trabajadores de oficinas.
- Asisten por lo general para realizar reuniones y entrevistas de trabajo, así como actividades de confraternidad.
- El ticket promedio de consumo es de 25 soles, con una estadía promedio de 2 horas por visita.
- Los principales productos que consumen los clientes de las cafeterías son café, jugos naturales de frutas, ensaladas y sándwich.
- Los atributos que prefieren los clientes respecto al servicio, son atención rápida, productos de calidad y un ambiente tranquilo.
- Los entrevistados proyectan la apertura de nuevas cafeterías en el distrito, orientadas al cuidado de la salud.

#### ***4.5.2 Focus group***

En base a la información obtenida de las entrevistas a profundidad se elaboraron dos reuniones focales (ver Anexo 9 y Anexo 10) con las fichas técnicas mostradas en la Tabla IV.3.

Las reuniones focales siguieron la misma guía (ver Anexo 7 y Anexo 8). Los objetivos que se plantearon son:

- Conocer las primeras impresiones sobre el negocio Anticafé.
- Conocer las preferencias del público objetivo en el uso del servicio de Anticafé.
- Conocer la preferencia del público objetivo referente al ambiente y mobiliario.
- Determinar la preferencia de distribución para el local del modelo de negocio Anticafé.
- Conocer la preferencia sobre el significado del nombre Anticafé.

**Tabla IV.3 Fichas Técnicas de las reuniones focales**

Reunión:	1	Reunión:	2
Fecha:	Jueves, 21 de marzo del 2019	Fecha:	Jueves, 4 de abril del 2019
Lugar:	Sala de reunión privada del Coworking SatrCamp , San Isidro	Lugar:	Sala de reunión privada del Coworking SartCamp , San Isidro
Participantes:	Mínimo 7 personas	Participantes:	Mínimo 6 personas
Características de los participantes	Género mixto	Características de los participantes	Género mixto
	Edad entre 25 y 45 años		Edad entre 25 y 45 años
	Personas que trabajen o vivan en el distrito de San isidro		Personas que trabajen o vivan en el distrito de San isidro
	Personas que asisten a cafeterías y/o coworking		Personas que asisten a cafeterías y/o coworking
Moderador y asistentes :	Equipo de tesis	Moderador y asistentes :	Equipo de tesis

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

A continuación, en la Tabla IV.4 se detallan las preguntas que se definieron según cada objetivo planteado.

**Tabla IV.4 Objetivos y preguntas del *focus group***

Objetivos	Preguntas
Conocer las impresiones sobre el negocio Anticafé.	1. ¿Cuáles son sus primeras impresiones sobre el concepto del Anticafé?
Conocer las preferencias del público objetivo en el uso del servicio de Anticafé.	2. ¿Qué usos le darías al Anticafé? 3. Si el concepto estaría ubicado en el distrito San Isidro ¿Qué cambiarías a este negocio?
Conocer la preferencia del público objetivo referente al ambiente y mobiliarios.	4. ¿Qué le cambiarías al lugar?
Determinar la preferencia de distribución para el local del Anticafé.	5. ¿Les gustaría un lugar abierto o cerrado?
Conocer la preferencia sobre el significado del nombre Anticafé	6. ¿Qué opinas del nombre Anticafé para este modelo de negocio? 7. ¿Qué debería transmitir el nombre de este negocio?

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

### **4.5.3 Resultados del focus group**

El *focus group* 1 se llevó a cabo el día 21 de marzo del año 2019 y el *focus group* 2 se llevó a cabo el día 04 de abril del 2019. Los participantes cumplen con las características del público objetivo. Se utilizó un video al inicio de la sesión que describe el modelo de negocio. Todas las opiniones de los participantes fueron tomadas en cuenta de manera imparcial, la sesión fue filmada y transcrita. Del procesamiento y análisis de la información obtenida en el *focus group*, se determina los siguientes resultados en base a los objetivos planteados:

#### **4.5.3.1 Resultado 1**

Los participantes del *focus group* expresan que el servicio es interesante, agradable, sociable y cuenta con diversos espacios, además de variedad de opciones para efectuar actividades como por ejemplo divertirse entre amigos, pasar tiempo de calidad y realizar diversas actividades en el mismo establecimiento.

#### **4.5.3.2 Resultado 2**

Los participantes del *focus group* expresan que las actividades que realizarían son: laborales, reuniones de negocios, trabajo con laptop, además de esparcimiento y jugar con amigos.

#### **4.5.3.3 Resultado 3**

Los participantes del *focus group* prefieren ambientes personalizados, asientos cómodos, sofás para descansar y contar con áreas verdes de esparcimiento.

#### **4.5.3.4 Resultado 4**

Les gustaría un lugar dividido por áreas y zonas de trabajo sin ruido.

#### **4.5.3.5 Resultado 5**

Rechazan el nombre de Anticafé, indican que el nombre debería estar relacionado con la tecnología, sugieren el nombre de “Smart Coffee”.

#### 4.5.4 Cuestionario

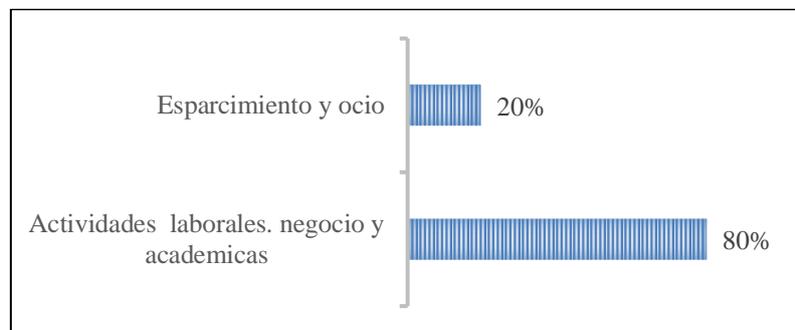
En base a la información obtenida de las entrevistas y *focus group* se construyó el cuestionario.

##### 4.5.4.1 La muestra

Para la recolección de información se aplica la técnica de muestreo no probabilístico, en donde la selección de cada unidad de la muestra se basa en el juicio del investigador (Bolaños Rodríguez, 2019); Para la selección se tuvo en consideración a la población flotante y residente del sector 3 y 4 de San Isidro, cuyas características en común es que asisten a las cafeterías y/o *coworking*, rango entre 25 y 45 años de edad, a las cuales se aplicó un cuestionario (ver Anexo 11).

El tamaño de la muestra extraída es de 371 encuestas, que estuvieron compuestas por 24 preguntas (ver Anexo 11); el equipo de tesis validó como representativas 298 encuestas del público objetivo que superaron la pregunta filtro, excluyendo a 73 personas que solo realizan esparcimiento y ocio conforme se aprecia en Figura IV.3.

**Figura IV.3 Distribución de la muestra**



Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

##### 4.5.4.2 Público objetivo

El público objetivo son varones y mujeres entre los 25 a 45 años de edad, que trabajan o viven en el distrito de San Isidro. Ellos se caracterizan porque en los últimos 12 meses han asistido a una cafetería o *coworking*. En la Figura IV.4, se muestra la ficha técnica del estudio.

**Figura IV.4 Ficha técnica**

<b>Técnica</b>	Encuesta por contacto
<b>Público investigado USUARIOS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Varones y mujeres</li><li>➤ De 25 a 45 años</li><li>➤ Trabajan en San Isidro o Residen en San Isidro</li><li>➤ Personas que han ido a una cafetería / coworking en los últimos 12 meses.</li></ul>
<b>Diseño muestral</b>	No Probabilístico.
<b>Tamaño de la muestra</b>	298 encuestas. Margen de error para el total de la muestra de +/- 5.6%, en el escenario más conservador (p=q=0.5) y con un nivel de confianza del 95%.
<b>Ámbito geográfico</b>	San Isidro, Sector 3 y 4
<b>Instrumento</b>	Se elaboró un cuestionario estructurado con preguntas abiertas y cerradas sobre la base de los objetivos de la investigación. Este instrumento fue elaborado por el Grupo de Tesis y fue revisado y aprobado por el asesor antes de su aplicación.
<b>Supervisión</b>	Estuvo a cargo de un equipo integrado por personal especializado en la verificación de encuestas y se cubrió el 100% de muestras por encuestador.
<b>Fecha de campo</b>	8 al 15 de abril del año 2019

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

#### **4.5.4.3 Objetivos del cuestionario**

- Conocer el perfil del público objetivo con relación a sus características demográficas.
- Conocer los gustos y preferencias del tipo de público que asiste a cafeterías/*coworking* (frecuencia, tiempo de estadía y actividades que realizan).
- Evaluar el concepto de negocio de un Anticafé con relación a su nivel de agrado, actividades que realizarán y tipos de: distribución, decoración, mobiliarios, alimentación y atributos más importantes.
- Identificar la intención de asistencia al Anticafé.
- Determinar la frecuencia en número de visitas y tiempo de permanecía en el Anticafé propuesto.
- Conocer el rango de precio que pagaría el público objetivo por una hora en el Anticafé.
- Determinar las preferencias respecto a promoción y publicidad para el modelo de negocio.

## 4.6 Análisis y determinación de la demanda

### 4.6.1 Resultados de la encuesta

Las encuestas fueron aplicadas en el distrito de San Isidro, en el sector 3 y 4; en la Figura IV.5 se muestra los límites fronterizos de sector.

**Figura IV.5 Sector 3 y 4 de San Isidro**



Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

El levantamiento de la investigación se realizó a través de encuestas presenciales (ver Anexo 11), del 08 al 15 de abril del año 2019 en campo. Una vez terminado el trabajo de levantamiento de las encuestas se realizó el procesamiento a través de Excel y *Google Docs*.

A continuación, se muestran los resultados obtenidos de 298 encuestas válidas cumpliendo las preguntas de filtro. Las preguntas se redactaron para responder a los objetivos planteados para este instrumento (ver Tabla IV.5), los resultados se procesan con metodología de probabilidades, para contar con una estructura que permita obtener un valor del mercado meta.

**Tabla IV.5 Objetivos del cuestionario**

Objetivos	Preguntas
(1) Conocer las características demográficas del público objetivo.	<p>Género                      ¿Cuál es su estado civil?                      ¿Nivel de estudio?                      ¿Cuál es su principal ocupación?</p>
(2) Identificar los tipos de lugares que asiste el público objetivo para estudiar, trabajar y/o esparcirse.	<p>1. ¿Qué lugares que asiste para estudiar, trabajar o esparcirse?                      2. ¿Cuáles son los motivos por los cuales usted no asiste al <i>coworking</i> y/o cafeterías?</p>
(3) Conocer los gustos y preferencias por las cafeterías/ <i>coworking</i> (frecuencia, tiempo de estadía y actividades que realizan).	<p>3. ¿Con qué frecuencia asiste al <i>coworking</i> y/o caferías?                      4. Al asistir a estos establecimientos ¿Cuánto tiempo permanece durante su vista?                      5. ¿Para qué actividades asiste al <i>coworking</i> y/o caferías?</p>
(4) Evaluar el concepto de negocio de la implementación de un Anticafé con relación a su nivel de agrado, tipo de distribución, actividades que realizarán, tipo de decoración, tipo mobiliarios, tipo de alimentación y atributos más importantes.	<p>Se describe el modelo de negocio de manera sencilla                      6. Conociendo las características de este Anticafé, ¿qué tanto le agrada o desagrada?                      7. ¿Cómo le gustaría que sea la distribución del establecimiento?                      8. En este establecimiento ¿Qué actividades efectuaría con mayor recurrencia?                      9. ¿Cómo le gustaría que sea la decoración y/o ambientación del Anticafé?                      10. A continuación, le voy a mencionar una serie de atributos relacionados con el concepto que le acabo de mostrar. Me gustaría que me dijera CINCO características que debería de tener este Anticafé.                      11. Seleccione SEIS elementos entre bebidas y snacks que necesariamente desearía encontrar en el Anticafé.                      12. ¿Cuáles serían las DOS características de mayor importancia para decidir por el servicio de este Anticafé?</p>
(5) Identificar la intención de asistencia en el Anticafé.	<p>13. ¿Qué tan dispuesto estaría usted en asistir a este Anticafé?</p>
(6) Conocer el rango de precio que pagaría el público objetivo por una hora en el Anticafé.	<p>14. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una hora en este Anticafé?</p>
(7) Determinar la frecuencia mensual y tiempo de permanencia por visita.	<p>15. Luego de todo lo mostrado, ¿En un mes, ¿cuántas veces asistiría?                      16. Y en ese día ¿cuántas horas estaría?</p>
(8) Determinar los medios de promoción y publicidad.	<p>17. ¿Cómo prefieres contactarse con el Anticafé?</p>

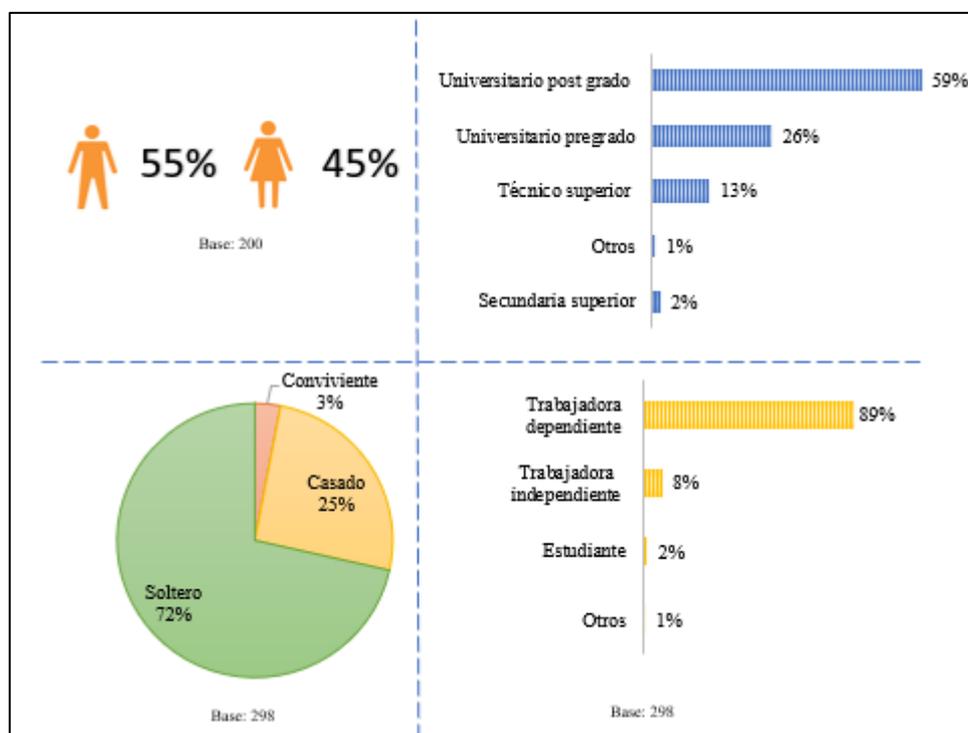
Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

#### 4.6.1.1 Características demográficas del público objetivo

El 53% del público objetivo estuvo conformado por varones y 47% por mujeres; la edad media es de 31 años. El 68% de los encuestados son solteros, 25% casados, 4% divorciados y 7% convivientes.

El 89% son trabajadores dependientes, 8% independientes y el 59% de ellos son universitarios con postgrado, 26% universitarios de pregrado y 13% son técnico superior; tal como se muestra en la Figura IV.6.

**Figura IV.6 Características demográficas del público objetivo**



Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

#### 4.6.1.2 Lugares que utiliza el público objetivo para estudiar, trabajar o esparcirse.

El 82% de los encuestados asisten a cafeterías con el fin de estudiar, trabajar o esparcirse, el 10% van a salas de *coworking* y cafeterías a la vez y 2% sólo *coworking*; tal como se muestra en la Figura IV.7.

**Figura IV.7 Lugares para esparcirse, trabajar o estudiar**

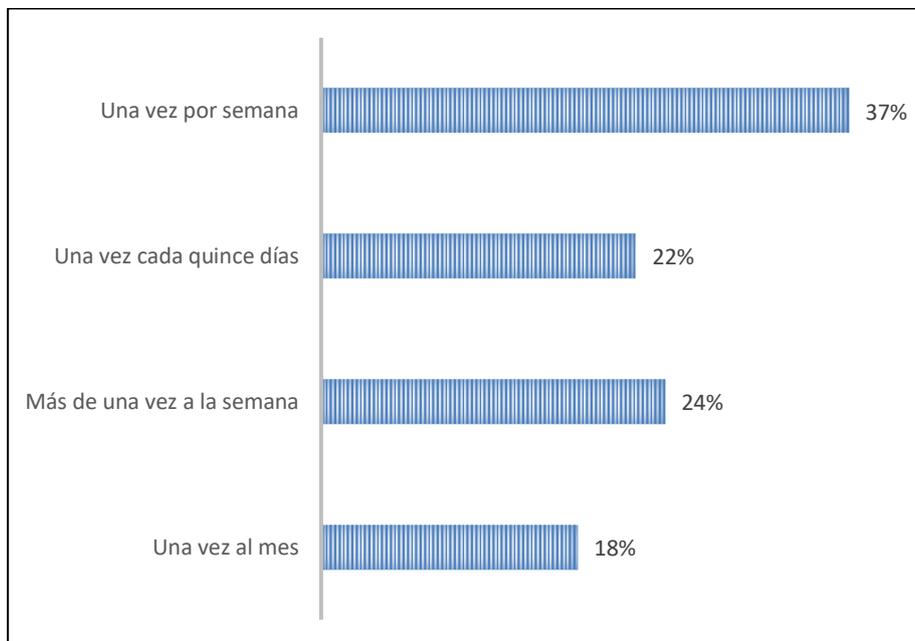


Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

#### **4.6.1.3 Gustos y preferencias por las cafeterías / coworking (frecuencia, tiempo de estadía y actividades que realizan).**

El 37% de los encuestados indicaron que asisten a las cafeterías y/o *coworking* una vez por semana; 24% más de una vez a la semana; 22% una vez cada quince días; 20% una vez al mes; tal como se muestra en la Figura IV.8.

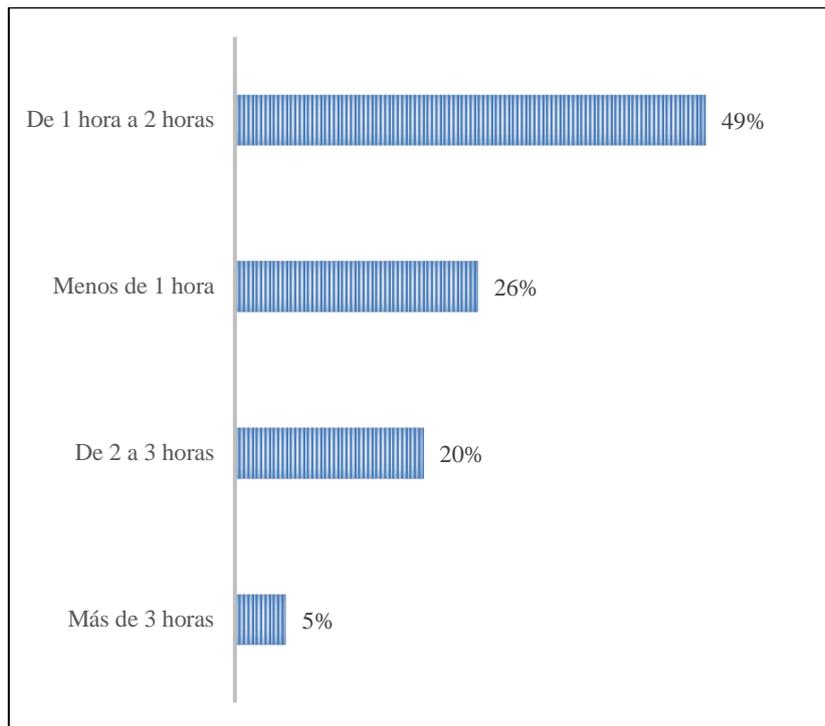
**Figura IV.8 Frecuencia**



Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

El tiempo que se pueden quedar en el local puede ser entre una y dos horas (49%), menos de una hora (26%), de dos a tres horas (20%) y más de 3 horas 5%; tal como se muestra en la Figura IV.9.

**Figura IV.9 Tiempo de permanencia**



Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

#### **4.6.1.4 Evaluación de concepto y atributos de preferencia para la implementación**

Se realizó la evaluación de concepto con relación a su nivel de gusto por el Anticafé; para ello se leyó a los participantes el concepto que se muestra en la Tabla IV.6 y se enseñó las imágenes de la propuesta de Anticafé (ver Figura IV.10)

**Tabla IV.6 Concepto del negocio Anticafé**

CONCEPTO
¿Quieres tener un lugar donde puedas realizar tus actividades académicas, laborales o entretenerte cómodamente y sin que el internet se cuelgue; a su vez tener el derecho libre de bebidas y snacks? Te presento Anticafé, un establecimiento con distintas áreas, donde las personas pagan un precio fijo por hora y tienen acceso a la infraestructura, tecnología, ambientes de diversión, derecho ilimitado de bebidas y snacks. En este espacio puedes acceder a eventos realizados por el Anticafé, como también realizar tus propios eventos.

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

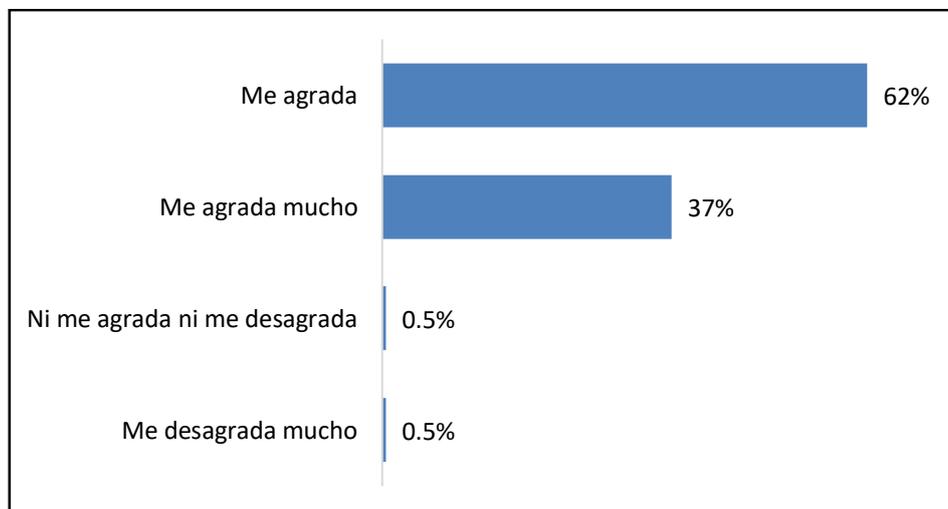
**Figura IV.10 Prototipo del Anticafé**



Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

De la información se obtuvo que el 62% de los encuestados les agradó el concepto del Anticafé. Al 37% les agradó mucho, al 0.5% no le agradó ni desagradó y al 0.5% le desagradó mucho; tal como se muestra en la en la Figura IV.11.

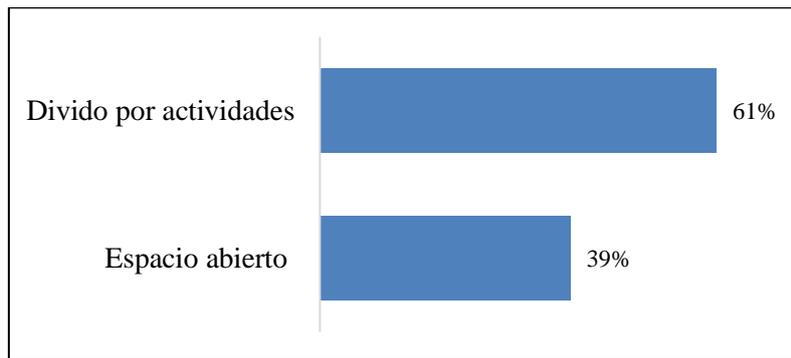
**Figura IV.11 Nivel de agrado del Anticafé**



Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

El 61% de los encuestados, prefieren que los espacios estén divididos por actividades; mientras que el 39% prefiere un espacio abierto; tal como se muestra en la en la Figura IV.12.

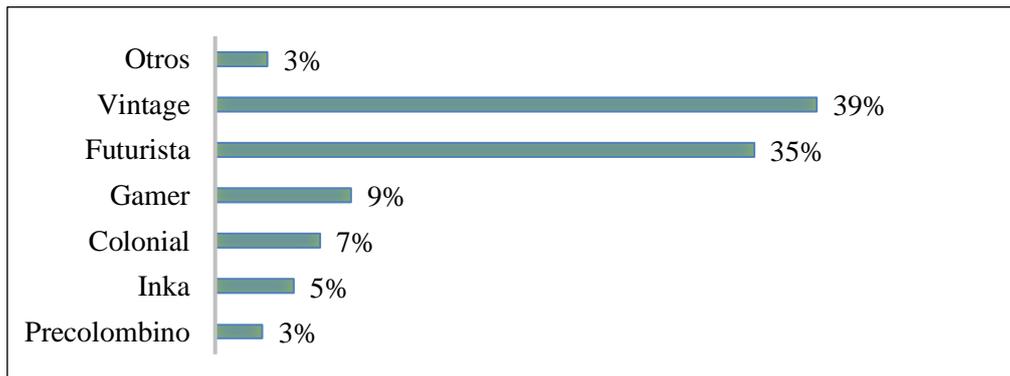
**Figura IV.12 Distribución del Anticafé**



Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

Para evaluar el tipo de decoración se mostró a los encuestados una imagen con los tipos de decoración que les gustaría; de los cuales el 39% prefirió *vintage*; 35% futurista; 9% *gamer*, 7% colonial; 5% inka y 3% precolombino; tal como se muestra en la Figura IV.13.

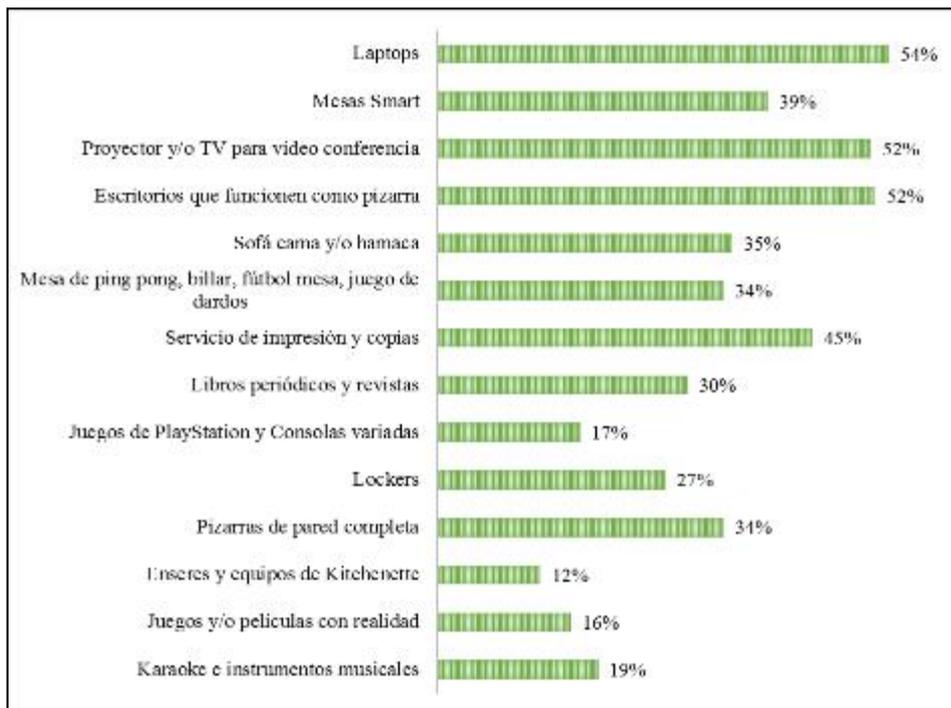
**Figura IV.13 Tipo de decoración de Anticafé**



Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

Los encuestados indicaron cinco tipos de mobiliario que debería tener el establecimiento; de los resultados se encontró que el 54% prefiere que haya laptops; 39% mesa smart; 52% proyector y/o TV para video conferencia; 52% escritorios que funcionen como pizarra; 35% sofá cama y/o hamaca; 34% mesa de ping pong, billar fútbol de mesa, juego de dardos; 45% servicio de impresión y copias; 30% libros, periódicos y revistas; 17% juego de *play station*; 27% *lockers*; 34% pizarra de pared completa; 12% enseres y equipo de kitchenette; 16% juegos y/o películas con realidad aumentada; 19% karaoke e instrumentos musicales, tal como se muestra en la Figura IV.14.

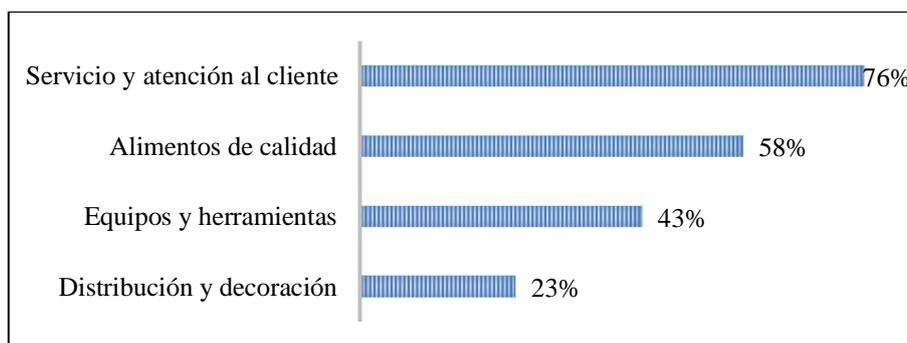
**Figura IV.14 Equipos y mobiliarios de preferencia**



Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

El 76% de los encuestados valoran el servicio al cliente y 58% alimentos de calidad; el 43% equipos y herramientas; mientras que el 23% la distribución y decoración; tal como se muestra en la Figura IV.15.

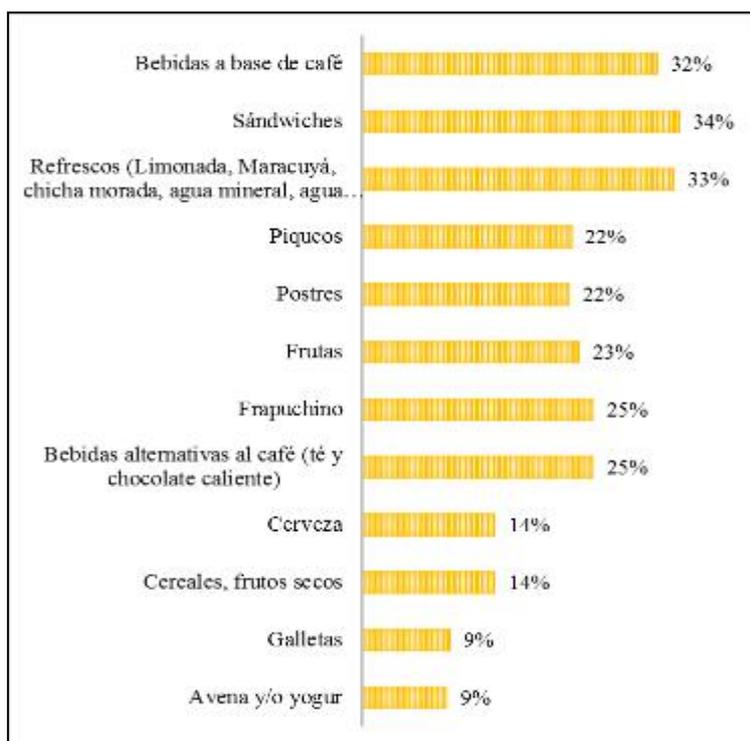
**Figura IV.15 Atributos valorados del servicio**



Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

Respecto a los alimentos y bebidas; los encuestados prefirieron: 32% bebidas a base de café; 34% sándwiches; 33% refrescos (limonada, maracuyá, chicha morada, agua mineral); 22% piqueos; 22% postres; 25% *frapuchino*; 25% bebidas alternativas al café; tal como se muestra en la Figura IV.16.

**Figura IV.16 Tipos de alimentos en el establecimiento**

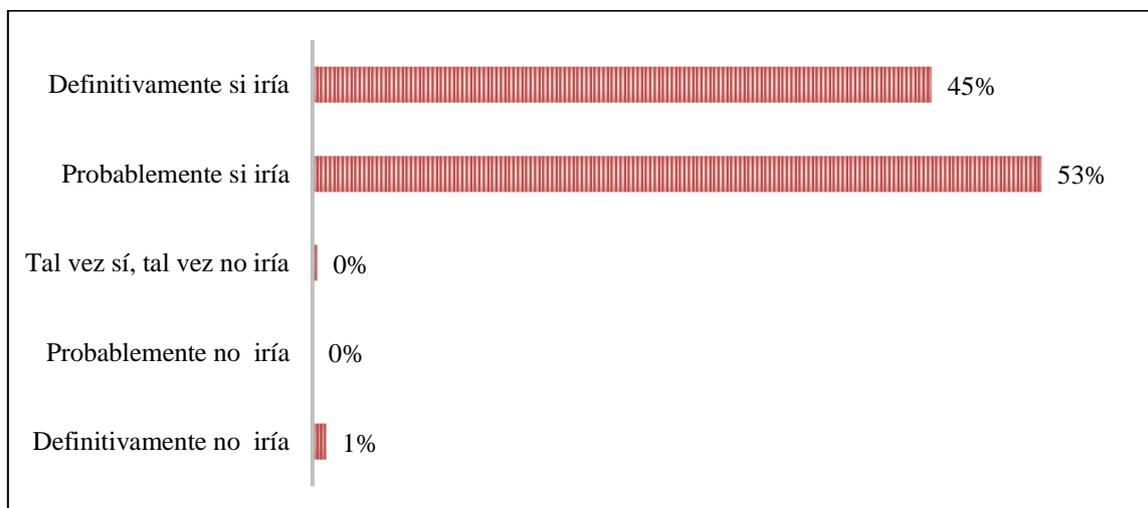


Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

#### **4.6.1.5 Identificar la intención de asistencia al Anticafé**

Se evaluó la intención de comprar los servicios del Anticafé por horas; resultando que el 45% definitivamente si lo haría y 53% probablemente lo haría, obteniéndose en conjunto (Top Two Box - TTB) el 98% de probabilidad de comprar los servicios del Anticafé por horas; tal como se aprecia en la Figura IV.17.

**Figura IV.17 Intención de ir al Anticafé**

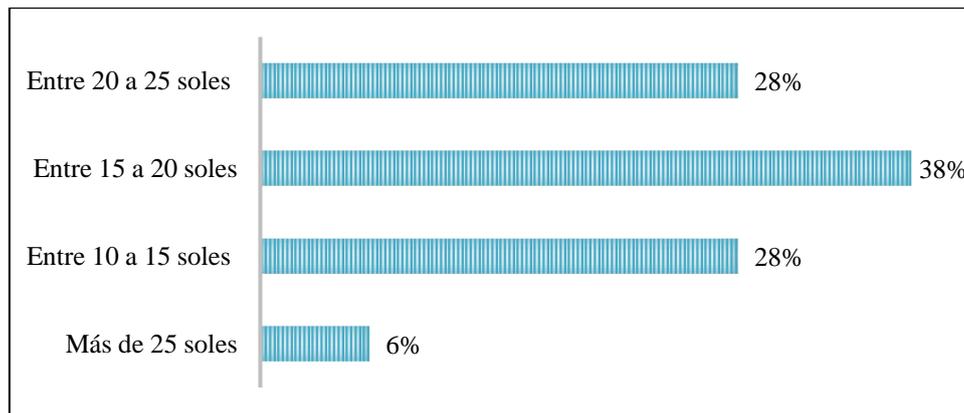


Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

#### 4.6.1.6 Disposición del precio a pagar

El 28% de los encuestados pagaría por una hora de permanencia en el establecimiento entre 20 y 25 soles; el 38% entre 15 a 20 soles; 28% de 10 a 15 soles y el 6% más de 25 soles; tal como se muestra en la Figura IV.18.

**Figura IV.18 Intervalo de precio por una hora en el Anticafé**



Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

Existe evidencia estadística, con un 95% nivel de confianza, de que el precio por una hora de permanencia en el Anticafé se ubica entre S/17.66 y S/18.82; tal como se muestra en la Tabla IV.7.

**Tabla IV.7 Intervalo de confianza: precio / hora**

<b>Tamaño de Muestra</b>	298
<b>Promedio muestral</b>	18.24
<b>Desv.Estánd.Muestral</b>	5.13
<b>Nivel de Confianza</b>	95.00%
<b>Nivel de Signif. (alpha)</b>	5.00%
<b>Grados de Libertad</b>	297.00
<b>Valor t</b>	1.96798
<b>Error Estándar</b>	0.30
<b>Margen de Error</b>	0.58
<b>Estimado Puntual</b>	18.24
<b>Límite Inferior</b>	17.66
<b>Límite Superior</b>	18.82

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

#### 4.6.2 Frecuencia y tiempo de permanencia mensual

Los encuestados mencionan que en promedio asistirían cuatro veces en un mes, con una desviación estándar de dos veces; el número máximo de visitas es 15 veces al mes, el mínimo de visitas es de una vez al mes y 4.83 visitas por mes en promedio ponderado; tal como se muestra en la Tabla IV.8.

**Tabla IV.8 Frecuencia de visitas en un mes**

Frecuencia de asistencia mensual (N° de veces)	Porcentaje de distribución
1	7%
2	12%
3	7%
4	37%
5	6%
6	8%
7	4%
8	13%
9	3%
10	1%
12	1%
15	2%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

El tiempo que los encuestados permanecerían en el Anticafé tiene una media de 2 horas por visita y una desviación estándar de 0.98 horas (Ver Tabla IV.9).

**Tabla IV.9 Estadística descriptiva: frecuencia de horas de permanencia por visita**

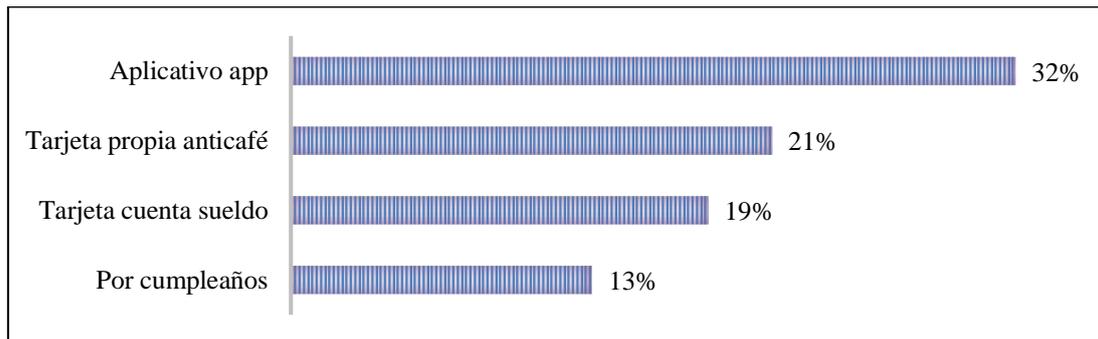
<i>Estadística descriptiva : frecuencia de horas que estaría en el Anticafé</i>	
Media	2.3175
Error típico	0.06947194
Mediana	2
Moda	2
Desviación estándar	0.9824816
Varianza de la muestra	0.9652701
Curtosis	4.16527859
Coficiente de asimetría	1.70474931
Rango	5
Mínimo	1
Máximo	6
Suma	463.5
Cuenta	392

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

#### 4.6.2.1 Preferencias en promoción y publicidad

El 32% de los encuestados consideran que puede acceder a promociones por medio del aplicativo móvil del Anticafé; 21% indica por medio de una tarjeta propia de Anticafé; 19% por tarjeta cuenta sueldo y 13% por fechas de cumpleaños, tal como se muestra en la Figura IV.19.

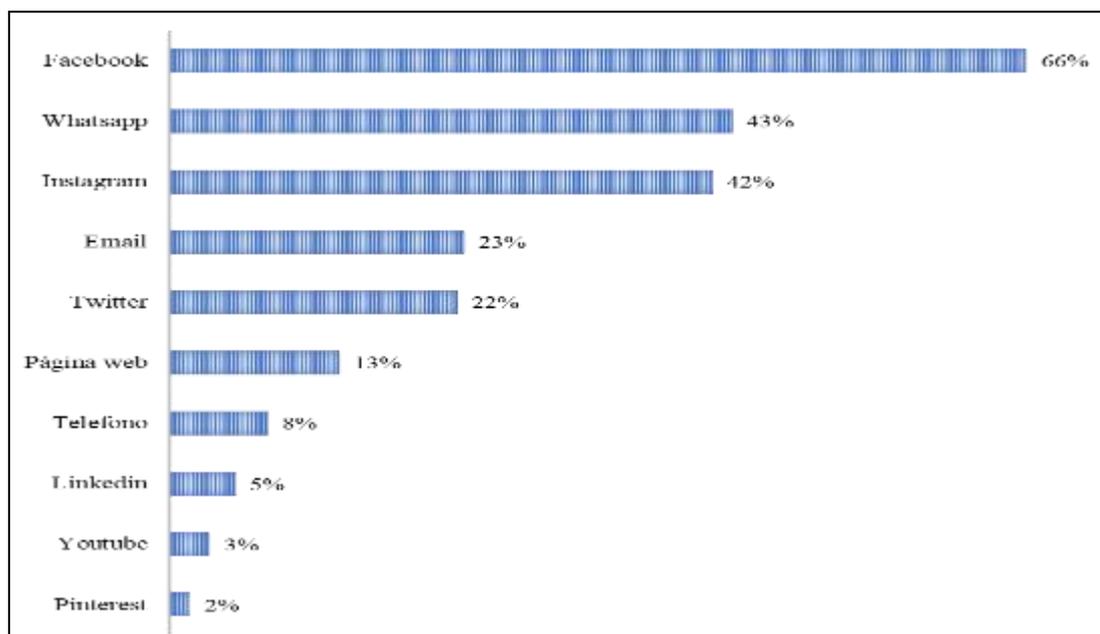
**Figura IV.19 Medios por donde obtendrían descuentos**



Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

Los encuestados indicaron que la publicidad del Anticafé debería darse a través de: Facebook (66%); *Whatsapp* (43%); *Instagram* (42%); *email* (23%); *Twitter* (22%); página web (13%); tal como se muestra en la Figura IV.20.

**Figura IV.20 Medios de publicidad**



Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

### 4.6.3 Determinación de la demanda

Para la determinación de demanda se tomó como base la población flotante y residente del sector 3 y 4 del distrito de San Isidro, información que se publicó en el plan de seguridad ciudadana de la municipalidad de San Isidro 2019, el estudio sobre la población y sus características fue desarrollado por el Estudio Arrellano en el año 2015. Además, se utilizó la información de fuente primaria obtenida en el cuestionario.

#### 4.6.3.1 Proyección de la demanda

Se tiene como base la población flotante diaria del sector 3 y 4 en el año 2015 que asciende a 465,140 personas, se tomó el total de la población (Municipalidad Distrital de San Isidro, 2019c).

Para la proyección poblacional flotante al 2024, se ha utilizado una tasa de crecimiento de 1.87% que corresponde al crecimiento de la población económicamente activa del Perú (PEA).

Para la población residente se tomó como base el año 2015, donde el total de población residente mayores de 18 años del distrito de San Isidro del sector 3 y 4 asciende a 17,052 personas (Municipalidad Distrital de San Isidro, 2019b) y se ha utilizado una tasa de crecimiento del -0.46%. (Instituto Nacional de Estadística e informática, INEI).

**Tabla IV.10 Población flotante y residente de San Isidro sector 3 y 4**

Descripción	Año									
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Población Flotante diaria media (Sector 3 y 4)	465,140	473,856	482,735	491,781	500,996	510,383	519,947	529,690	539,615	549,726
Población residente (Sector 3 y 4)	17,052	16,973	16,895	16,817	16,740	16,662	16,586	16,509	16,433	16,357
<b>Población total</b>	<b>482,192</b>	<b>490,829</b>	<b>499,630</b>	<b>508,598</b>	<b>517,735</b>	<b>527,046</b>	<b>536,532</b>	<b>546,199</b>	<b>556,048</b>	<b>566,084</b>
Población total efectiva anual (Alcance en 18%)	87,671	89,242	90,842	92,472	94,134	95,826	97,551	99,309	101,100	102,924

Fuente: (Municipalidad Distrital de San Isidro, 2019c) e INEI. Elaboración: Autores de la tesis.

#### 4.6.3.2 Mercado Meta

En base al cuestionario aplicado, se determina el mercado meta que corresponde a un porcentaje del total de encuestados, quienes respondieron a la pregunta: ¿Qué tan dispuesto estaría en asistir al Anticafé?, el 45% respondió que definitivamente asistiría, además se tomó en cuenta el porcentaje de personas que estarían dispuestas a pagar más de 15 soles por hora y que actualmente realizan actividades laborales, académicas en cafeterías y/o *coworking*.

Empleando la fórmula mostrada en la Figura IV.21, se obtuvo finalmente un porcentaje del 35%, que será considerado como mercado meta anual y aplicado a la población proyectada efectiva anual. Para el año 2020 se tiene como mercado a 185,704 personas, tal como se muestra en la Tabla IV.11.

**Figura IV.21 Determinación del mercado meta**

%	x	%	x	%	=	%
<b>Definitivamente asistirían</b>		<b>Dispuestos a pagar más de 15 soles</b>		<b>Realizan actividades laborales y académicas en cafeterías y/o coworking</b>		<b>Mercado Meta</b>

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

**Tabla IV.11 Mercado meta proyectado**

Filtro según características	Año				
	2020	2021	2022	2023	2024
Total Población efectiva anual	527,046	536,532	546,199	556,048	566,084
<b>Mercado meta anual 35%</b>	<b>185,704</b>	<b>189,047</b>	<b>192,453</b>	<b>195,923</b>	<b>199,459</b>

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

#### **4.6.3.3 Participación del mercado meta**

Para efectos de participación de mercado se efectúa un ajuste por área de alcance del local y otro por participación de público objetivo entre establecimientos de la competencia.

El área de alcance del local es 0.56 km<sup>2</sup>, esta superficie se determinó en base al área total del sector 3 y 4 que corresponde a 3.1 km<sup>2</sup> (Municipalidad Distrital de San Isidro, 2019b) entre los 5.5 locales (considerando 4 locales grandes y 3 pequeños) de Starbucks ubicados en el sector. Una vez determinada la población total, se tomó un porcentaje de 18%, que hace referencia al área de alcance, que se estima para el 2020 (año de inicio de actividades).

Teniendo como base el alcance del local, se desea una participación de público objetivo entre establecimientos de la competencia del 12%, que en conjunto forma el 2.18% de participación de mercado. Como resultado para el año 2020 se tiene una demanda anual de 4,052 personas, tal como se muestra en la Tabla IV.12.

**Tabla IV.12 Participación de mercado proyectado en personas**

	Año				
	2020	2021	2022	2023	2024
Total mercado meta anual	185,704	189,047	192,453	195,923	199,459
Participación	2.2%	2.2%	2.2%	2.2%	2.2%
<b>Demanda Esperada (N° de personas)</b>	<b>4,052</b>	<b>4,125</b>	<b>4,199</b>	<b>4,275</b>	<b>4,352</b>

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

#### 4.6.3.4 Demanda en número de visitas

El mercado meta anual (demanda esperada) en personas tiene una frecuencia de visitas mensual, que varían desde 01 a 15 visitas al mes. En la Tabla IV.13, donde cada persona del público objetivo efectúa 4.83 visitas por mes en promedio ponderando y se determina 19,564 visitas por mes tomando como referencia el año 2020.

**Tabla IV.13 Número de visitas en un mes del año 2020**

N° de visitas mensual en el año 2020			
Frecuencia de asistencia mensual (N° de veces)	Porcentaje de distribución	N° de personas	Visitas mensual
1	7%	270	270
2	12%	502	1,003
3	7%	270	810
4	37%	1,505	6,020
5	6%	232	1,158
6	8%	309	1,852
7	4%	154	1,080
8	13%	540	4,322
9	3%	116	1,042
10	1%	39	386
12	1%	39	463
15	2%	77	1,158
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>4,052</b>	<b>19,564</b>

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

En la Tabla IV.14, se presenta la distribución proyectada de la frecuencia de visitas para el año 2020.

**Tabla IV.14 Número de visitas del año 2020**

N° de visitas en el año 2020			
Frecuencia de asistencia mensual (N° de veces)	Porcentaje de distribución	N° de personas	N° de visitas por año
12	7%	270	3,241
24	12%	502	12,039
36	7%	270	9,724
48	37%	1,505	72,236
60	6%	232	13,892
72	8%	309	22,227
84	4%	154	12,966
96	13%	540	51,862
108	3%	116	12,502
120	1%	39	4,631
144	1%	39	5,557
180	2%	77	13,892
<b>TOTAL</b>		<b>4,052</b>	<b>234,768</b>

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

En la Tabla IV.15, se presenta la distribución proyectada de la frecuencia de visitas por cada año.

**Tabla IV.15 Distribución proyectada de frecuencia de visitas anual**

Número de visitas anuales						
Frecuencia de asistencia anual (N° de veces)	Porcentaje de distribución	2020	2021	2022	2023	2024
12	7%	3,241	3,300	3,359	3,420	3,481
24	12%	12,039	12,256	12,477	12,702	12,931
36	7%	9,724	9,899	10,078	10,259	10,444
48	37%	72,236	73,537	74,862	76,211	77,587
60	6%	13,892	14,142	14,396	14,656	14,921
72	8%	22,227	22,627	23,034	23,450	23,873
84	4%	12,966	13,199	13,437	13,679	13,926
96	13%	51,862	52,796	53,747	54,716	55,703
108	3%	12,502	12,728	12,957	13,190	13,429
120	1%	4,631	4,714	4,799	4,885	4,974
144	1%	5,557	5,657	5,759	5,862	5,968
180	2%	13,892	14,142	14,396	14,656	14,921
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>234,768</b>	<b>238,994</b>	<b>243,300</b>	<b>247,687</b>	<b>252,158</b>

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

#### **4.6.4 Demanda proyectada en número de visitas y horas**

Esta demanda en visitas anual se traduce en una demanda anual en horas, el público objetivo en promedio utilizaría 2 horas del servicio. Finalmente se proyecta una demanda anual en número de visitas y número de horas de consumo del servicio, del año 2020 al 2024, tal como se muestra en la Tabla IV.16.

**Tabla IV.16 Proyección de demanda anual en número de visitas y horas**

Demanda proyectda anual					
AÑO	2020	2021	2022	2023	2024
Demanda en N° de visitas	234,768	238,994	243,300	247,687	252,158
Demanda en N° de horas (N° de visitas x 2h)	469,537	477,989	486,600	495,375	504,315

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

#### 4.6.5 *Análisis de atributos de la demanda*

Del análisis de la demanda de manera cualitativa y cuantitativa con los instrumentos: *focus group*, entrevistas y cuestionario, se determinan los siguientes atributos y las respuestas:

- Uso de espacios
- Consumo
- Promociones
- Frecuencia y tiempo de permanencia
- Disposición a pagar
- Servicio al cliente
- Ambiente
- Mobiliario.

Las respuestas del público objetivo a estos atributos son los siguientes:

- Espacios para trabajar, reuniones de negocios y esparcimiento.
- Consumir bebidas a base de café, bebidas saludables, sándwich, frutos secos y ensaladas.
- Requieren alimentos de calidad, siendo el más preferente el café.
- Acceder a descuentos con tarjeta sueldo, aplicativo móvil y cumpleaños.
- El tiempo de permanencia de los encuestados es de 2 horas y visitarían 4.83 veces al mes en promedio ponderado.
- El público está dispuesto a pagar un precio entre 17.66 y 18.82 soles por hora de servicio
- Contar con atención rápida, ambiente tranquilo y acceder a canales de comunicación a través *Facebook* y *Whatsapp*.
- Gustan de un local con área pública abierta de uso compartido y otras de menor tamaño de uso privado, además que cuente con decoración *vintage*.

- El mobiliario que demandan son: laptops, proyector y/o TV para vídeo conferencia, escritorios que funcionen como pizarra, servicio de impresión, fotocopidora y mesas smart.
- La decoración atractiva es de estilo *vintage*.
- Valoran el servicio de atención al cliente
- Promociones y publicidad mediante el aplicativo móvil, tarjeta propia del establecimiento.
- El concepto del modelo de negocio Anticafé es de interés y agrado.

En base a los atributos de la oferta y la demanda, se construye los atributos para el modelo de negocio Anticafé que se muestra en la Tabla IV.17.

**Tabla IV.17 Atributos de la oferta y demanda**

Atributos	Starbucks	Coworking	Anticafè
Salas divididas con decoración vintage	no	no	si
Buena calidad de snack y bebidas	si	no	si
Atención al cliente cercana	si	si	si
Limpieza diaria permanente	no	si	si
Ambiente de trabajo adecuado	no	si	si
Pago por hora de servicio	no	no	si
Mobiliario Ergonómico	no	si	si
Fomenta la comunidad ( Networking)	no	si	si
Internet veloz y de fácil acceso	no	si	si
Eventos de integración	no	si	si
Herramientas de escritorio de oficina	no	si	si
Herramientas Tecnológicas ( Mesas smart, préstamos de laptops, pizarras interactivas)	no	no	si
Estacionamiento de autos y bicicletas	si	si	si
Lockers	no	si	si

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

## CAPÍTULO V. PLAN ESTRATÉGICO

### 5.1 Visión estratégica

#### 5.1.1 Visión

Ser una empresa consistentemente rentable en el alquiler de espacios de trabajo compartido.

#### 5.1.2 Misión

Proveer espacios de trabajo compartido por horas que incluye cafetería ilimitada de calidad y gratuita, incentivar el uso frecuente del espacio con programas de fidelización e innovación constante en el servicio.

### 5.2 Diagnóstico

#### 5.2.1 Análisis externo

##### 5.2.1.1 Oportunidades

- Alto número de población flotante diaria que transita en el distrito de San Isidro, evidenciado en el análisis de la demanda.
- Necesidad de tener un espacio adecuado de trabajo en el distrito de San Isidro según lo visto en el CAPÍTULO II.
- Los establecimientos de *coworking* WeWork y Comunal tiene una barrera de entrada para acceder a sus servicios debido al costo (mes de garantía y un mes de adelanto).
- El *coworking* tiene un servicio de cafetería básico (café de máquina, agua saborizada e infusiones).
- Se observa que los establecimientos de Starbucks no cuentan con el mobiliario apropiado para trabajar, no cuentan con suficientes tomacorrientes, conexiones de internet de alta velocidad, sillas ergonómicas, servicios de impresión ni salas de reuniones.
- Según los comentarios en internet, hay un descontento en la atención por parte de WeWork y Comunal (ver Anexo 3).

### 5.2.1.2 Amenazas

- Ingreso de nuevos competidores: cadenas de Anticafé al Perú.
- Migración de los *coworking* y cafetería hacia el modelo de negocio Anticafé.
- Incremento de costos de alquiler de local en San Isidro.

### 5.2.2 Análisis interno

#### 5.2.2.1 Fortalezas

- Flexibilidad para acceder al uso servicio del Anticafé, por hora y a la medida de la necesidad del cliente, al no requerir contrato, ni pago de mes adelantado como las empresas de *coworking*.
- Ofrece servicio de *coworking*, espacios para esparcimiento con el consumo gratuito e ilimitado de snacks y bebidas elaboradas por baristas.
- Brinda herramientas tecnológicas: laptops, pizarras interactivas y mesas smart.

## 5.3 Objetivos estratégicos

En base a la visión, misión y análisis de los entornos se plantearon los objetivos que se presentan en la Tabla V.1.

**Tabla V.1 Objetivos estratégicos**

#	Descripción	Acciones
1	Captar y fidelizar clientes en los próximos cinco años, que tienen las siguientes características: mujeres y varones de 25 a 45 años de edad pertenecientes al nivel socioeconómico A y B, que viven, trabajan o transitan en el distrito de San Isidro.	<ul style="list-style-type: none"><li>- Implementar equipos y herramientas tecnológicas que faciliten la actividad laboral de los clientes.</li><li>- Implementar un programa de lealtad y diversos talleres dirigidos a los clientes para promover el servicio de Anticafé.</li><li>- Establecer campañas publicitarias para generar tráfico de clientes al establecimiento del Anticafé.</li><li>- Implementar una <i>landing page</i>, aplicativo móvil y redes sociales (<i>Facebook</i>, <i>Instagram</i> y <i>WhatsApp</i>) para dar a conocer el servicio de Anticafé.</li></ul>
2	Lograr el 1.3 % de participación del mercado potencial en el primer año.	<ul style="list-style-type: none"><li>- Implementar estrategias de marketing digital.</li><li>- Desarrollar e implementar estrategias de marketing de servicio.</li><li>- Diseñar y ejecutar plan de acción para fidelizar a los clientes.</li></ul>
3	Lograr una capacidad operativa y eficiente durante los cinco años que permita atender la demanda calculada.	<ul style="list-style-type: none"><li>- Diseñar un <i>layout</i> (distribución) eficiente para maximizar la cantidad de sillas que aseguren la ocupabilidad del establecimiento.</li><li>- Establecer procesos desde el inicio hasta la entrega del servicio al cliente.</li><li>- Cuantificar los costos variables de operación por hora de atención.</li></ul>

#	Descripción	Acciones
		- KPI utilidad por m <sup>2</sup> .
4	Contar con un equipo humano calificado que brinden buen trato al cliente.	- El capital humano recibe capacitación; retribución económica por encima del mercado. - Desarrollar e incentivar el talento humano, fomentar el buen clima laboral y línea de carrera.
5	Generar un rendimiento económico neto que justifique la inversión.	- Desarrollar vínculos con proveedores que ofrezcan precios competitivos. - Contar con inversión suficiente para poner en marcha el negocio.

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

#### 5.4 Modelo de negocio

Para explicar el modelo de negocio se utiliza la metodología del *Bussines Canvas Model* (Osterwalder & Pigneur, 2018); esta metodología moderna se explica en nueve puntos críticos considerados para el desarrollo del modelo de negocio Anticafé, tal como se muestra en la Tabla V.2.

El modelo de negocio considera atributos diferenciadores para el desarrollo de la experiencia de los usuarios del modelo de negocio los más relevantes son:

- Bebidas y snacks de consumo ilimitado y gratis. El público objetivo tiene interés en consumir alimentos de calidad y atención rápida (bebidas a base de café, bebidas alternativas al café y snacks variados).
- El trato cercano es apreciado para los potenciales clientes. El personal a cargo del modelo de negocio Anticafé considera fomentar la comunidad, ofreciendo facilidades para el *networking* y llevar a cabo programas de integración.
- La actividad de preferencias son laborales, el establecimiento brinda áreas con diversas temáticas, divididos por actividades con una decoración *vintage*.
- Cuenta con equipos tecnológicos como *laptops*, mesas *smart* e internet de alta velocidad.

**Tabla V.2 Plan de negocios para Anticafé con el Modelo Canvas**

<b>Propuesta de valor</b>	<p>Ofrece la red social <i>face to face</i> que conecta y fortalece el vínculo entre los clientes, fomentando mayores oportunidades hacia ellos, generando una experiencia en torno al uso de espacios compartidos e impulsarlos hacia su crecimiento profesional, académico y/o de negocios.</p> <p>Mediante áreas de trabajo compartido con atributos diferenciados en servicio y ambientes, al ofrecer en un mismo lugar lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Servicio gratuito de cafetería y <i>snacks</i>, las bebidas elaboradas por baristas y los <i>snacks</i> variados del día.</li> <li>- Espacio de trabajo compartido con ambientes de diversas temáticas, comunes, privados y herramientas tecnológicas como pizarras interactivas, <i>laptops</i>, impresiones y mesas <i>smart</i>.</li> <li>- Pago por hora de permanencia sin contrato ni depósitos de garantía.</li> </ul>
<b>Clientes</b>	<p>Mujeres y hombres de 25 a 45 años de edad pertenecientes al nivel socioeconómico A y B que viven, trabajan o transitan en el distrito de San Isidro. De acuerdo con el mercado objetivo establecido en el estudio de mercado (CAPÍTULO IV).</p>
<b>Canales</b>	<p>Canal directo a través del establecimiento ubicado en la zona financiera, sectores 3 y 4 del distrito de San Isidro.</p>
<b>Relaciones con los clientes</b>	<p>Se basa en una comunicación directa y digital.</p>
<b>Recursos clave</b>	<p>El Anticafé está provisto de los siguientes recursos para la puesta en marcha:</p> <p>(i) Establecimiento físico: Para efectos del modelo de negocio es necesario contar con un establecimiento alquilado, que reúne las características físicas necesarias para implementar espacios de trabajo compartido y de cafetería, tales como: ubicación estratégica, diversidad de ambientes, espacios abiertos, además de contar con servicios de agua potable, energía eléctrica, internet y estacionamientos para autos y bicicletas.</p> <p>(ii) Recursos humanos: Se contará con personal calificado que se encargue de la gestión propia del negocio, como administración, atención al cliente, soporte técnico, personal especializado en bebidas de café y alternativas, personal de servicio de limpieza y seguridad. El equipo del Anticafé tendrá constante capacitación para ofrecer al cliente un servicio de calidad con buen trato y sólidos valores.</p> <p>(iii) Bebidas y <i>snacks</i>: Se ofrecerán bebidas y <i>snacks</i> de calidad, café con puntuación por encima de 83 puntos, bebidas saludables y <i>snacks</i> de sabor agradable, calidad de insumos e higiene.</p> <p>(iv) Herramientas tecnológicas: Dentro del establecimiento se ofrecerá: internet de alta velocidad, <i>laptops</i> para trabajos de oficina, pizarras digitales, televisores y mesas <i>smart</i>.</p> <p>(v) Recursos financieros: Capital propio.</p>
<b>Actividades clave</b>	<p>El éxito del Anticafé agrupa un conjunto de procesos, con la finalidad de tener eficiencia se consideran los siguientes:</p> <p>(i) Proceso comercial</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fidelización de los clientes a través de buen trato, atención rápida y cordial, entrega de los atributos ofrecidos.</li> <li>- A través de una tarjeta de control del tiempo de permanencia del cliente y se efectúa cobro por hora en el establecimiento.</li> <li>- Establecer promociones, diseño de publicidad, conferencia, estrategias de marketing y decoración del Anticafé.</li> </ul> <p>(ii) Procesos de operación clave</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Abastecimiento, preparación y entrega de bebidas derivadas del café, refrescos y proveer <i>snacks</i> de calidad que cumplan con los estándares de higiene.</li> <li>- Realizar programa de mantenimiento preventivo y mejoras oportunas, mantener el establecimiento limpio, ordenado y seguro con el objetivo de transmitir tranquilidad hacia los clientes.</li> <li>- Establecer procesos de capacitación para el personal a fin de entregar los atributos demandados.</li> </ul>

<b>Socios clave</b>	Se cuenta con la colaboración del Café Gudiño, pequeño productor de café de la región Junín, el Anticafé plantea ofertar su mejor producción de café, con una calidad por encima de 83 puntos, por el cual se pagará un precio de mercado, que asciende a tres o cuatro veces más del precio que obtiene actualmente. Este proveedor recibirá asesoría de parte del barista sobre el cultivo, selección, cata y almacenamiento del café. Se considera un horizonte de cinco años donde el Anticafé y el Café Gudiño generen valor para sus negocios a través de buenas prácticas.
<b>Fuentes de ingreso</b>	La estructura de ingresos está basada en el tiempo de permanencia del usuario en el Anticafé, se acepta el pago en efectivo o mediante tarjeta por hora de estadía con un valor de S/ 17.90.
<b>Estructura de costos</b>	La estructuración de costos contempla los siguientes rubros: (i) Gastos fijos El negocio Anticafé requiere incurrir costos cíclicos durante el horizonte de desarrollo del negocio, los que están agrupados en los siguientes rubros: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Costos para mantener la operatividad y atención al público, que cubrirán gastos de alquiler de local, servicio de internet, suministro eléctrico, agua y desagüe, costo de mantenimiento de la infraestructura y de equipos.</li> <li>- Pago de planilla de administración, office manager, baristas y personal de tecnología y servicios de limpieza permanente y vigilancia.</li> <li>- Campañas de marketing y publicidad.</li> </ul> (ii) Costos variables <ul style="list-style-type: none"> <li>- Costo de producción de bebidas, siendo fundamental realizar el control de inventarios y gestionar compras eficientes.</li> <li>- Se plantea contar con variedad de <i>snacks</i>, según las preferencias reflejadas en el estudio de mercado, el volumen de compra estará en función de la cantidad de clientes en el establecimiento por día.</li> </ul>

Adaptado de: (Osterwalder & Pigneur, 2018). Elaboración: Autores de la tesis.

## 5.5 Estrategias competitivas

### 5.5.1 Estrategias de negocio

La estrategia se concentra en el desarrollo de un nuevo producto con atributos diferenciados e innovación en el tiempo, ofrece un nuevo estándar de servicio de espacios compartidos en el distrito de San Isidro.

La finalidad del desarrollo de esta estrategia es posicionarse como el lugar preferido para realizar actividades laborales y académicas del público objetivo en el distrito de San Isidro.

## CAPÍTULO VI. PLAN DE MARKETING

En el presente capítulo se detalla el plan de marketing para el lanzamiento del plan de negocio del Anticafé en el mercado de espacios compartidos en el distrito de San Isidro. Se propone un modelo de negocio híbrido que ofrece una combinación entre los beneficios que brindan una cafetería tradicional y el *coworking*.

El modelo de negocio propuesto ofrece por hora de permanencia los siguientes beneficios: bebidas y snacks ilimitados gratuitos, espacios compartidos de trabajo con diversas temáticas, espacios atractivos para esparcimiento, herramientas tecnológicas, servicio de recepción de documentos, acceso a charlas de conferencistas famosos con amplia trayectoria sobre empleabilidad, emprendimiento y habilidades blandas.

El cobro por el servicio del Anticafé se realiza por cada hora de permanencia del cliente en el establecimiento, sin la necesidad de firmar contratos ni reservas. Se proyecta para el primer año de venta S/ 4'163,515.

Este plan permite cumplir con los objetivos estratégicos determinados en el Plan estratégico y define las estrategias de marketing como las 8 P's de marketing, programa de lealtad, la flor del servicio (Lovelock & Wirtz, 2009) y el presupuesto de marketing proyectado a 5 años.

En base a la matriz de expansión de productos y mercados (Kotler & Armstrong, 2017), se propone el modelo de negocio del Anticafé orientado al desarrollo de producto, el cual está dirigido al mercado objetivo de personas entre 25 a 45 años de edad que trabajan, transitan y/o viven en el distrito de San Isidro (ver CAPÍTULO IV) donde no existe un modelo de negocio igual al que se propone.

### **6.1 Objetivos del plan de marketing**

#### **6.1.1 Objetivos específicos**

##### **6.1.1.1 Objetivos a corto plazo (año 1)**

- Lograr una participación del 1.3% del mercado meta en el año 1, lo que representa 274,466 de ocupabilidad en horas de uso del servicio del Anticafé.

- Posicionarse como el primer modelo de negocio que ofrece beneficios innovadores del *coworking* y cafetería en el distrito de San Isidro.

#### **6.1.1.2 *Objetivos a mediano plazo (2 a 5 años)***

- Obtener 2.18% de participación desde el tercer año y mantenerla hasta el quinto año.
- Mantener el posicionamiento, basados en el primer modelo de negocio que ofrece beneficios vigentes del *coworking* y cafetería en el distrito de San Isidro.

#### **6.1.1.3 *Objetivos del marketing digital***

- Captar tráfico de clientes por medio del *landing page*, la aplicación móvil, las redes sociales y proporcionar cotizaciones del servicio para clientes potenciales.
- Activar la interacción con el público a través del interfaz digital y canales de comunicación digital del Anticafé.

## **6.2 Ocupabilidad**

La ocupabilidad anual es de 60% en el año 2020 y 100% para el año 2024.

## **6.3 Segmentación**

En base a los resultados del estudio de mercado (ver CAPÍTULO IV), se utilizan las variables de segmentación del mercado de consumo para determinar el segmento de mercado elegido (Kotler & Armstrong, 2017).

A continuación, se describe el perfil del consumidor en base a las variables de segmentación como se muestra en la Tabla VI.1.

**Tabla VI.1 Perfil del consumidor**

Perfil del consumidor		
Segmentación geográfica	Varones y mujeres que viven, transitan y/o trabajan en la zona 3 y 4 del distrito de San Isidro. (ver CAPÍTULO IV).	
Segmentación conductual	Ocasión de compra	Los potenciales clientes hacen uso regular de las cafeterías para realizar actividades laborales, académicas y de esparcimiento.
	Beneficios esperados	Los clientes potenciales buscan un ambiente flexible con servicios de calidad, adaptado para realizar actividades como: trabajo, reuniones, <i>networking</i> , confraternidad entre otros.
	Frecuencia de uso	Los potenciales clientes hacen uso de cafeterías en promedio de lunes a domingo de 9 am a 9 pm.
Segmentación psicográfica	Clase social	Nivel socioeconómico A y B que viven, transitan y/o trabajan en la zona 3 y 4 del distrito de San Isidro.
	Estilo de vida	El público objetivo tiene un estilo de vida sofisticado. Al respecto Arellano (s.f.) señala que el estilo de vida sofisticado tiene las siguientes características: gran expectativa de poner una empresa, buscan independencia laboral y son cazadores de tendencias. En base al estudio de mercado realizado se obtiene que el gasto mensual en esparcimiento, diversión, servicios culturales y de enseñanza del nivel socioeconómico A es de S/ 1,343.00 y del nivel socioeconómico B es de S/ 796.00 (ver CAPÍTULO IV).
	Personalidad	El público objetivo se caracteriza por tener una personalidad que busca alcanzar la independencia laboral
Segmentación demográfica	Género y rango de edad: varones y mujeres entre 25 a 45 años de edad, que forman parte de la población económicamente activa (PEA). El ingreso promedio mensual: del nivel socioeconómico A es S/ 12,923.00 y del nivel socioeconómico B es S/ 7, 139.00 (ver CAPÍTULO IV). Ocupación: trabajadores dependientes y/o independientes.	

Fuente y elaboración: Autores de la tesis

## 6.4 Mercado meta

### 6.4.1 Tamaño de mercado meta

En base al estudio de mercado realizado, el tamaño del mercado meta es de 4,052 personas que representan 274,466 horas consumidas por los clientes en el primer año.

### 6.4.2 Determinación de la participación de mercado

La participación de mercado objetivo es del 1.3% en el primer año. Definición de la estrategia

### 6.4.3 Posicionamiento del Anticafé

Facilita un ambiente de trabajo flexible sin la necesidad de contratos ni reserva con espacios para realizar actividades laborales y académicas con autonomía. Crea clientes que

pueden consumir snacks y bebidas de calidad gratuitos de forma ilimitada incluidos en el servicio durante su estadía en el establecimiento.

#### 6.4.4 Descripción de la marca

En la Tabla VI.2 se describe la marca propuesta para el presente Anticafé.

**Tabla VI.2 Descripción de la marca**

Elemento	Descripción
Marca	El nombre de la marca del Anticafé es @Space, el cual es creado y diseñado por los Autores de esta tesis. Además, fue validado por potenciales clientes de la zona 3 y 4 del distrito de San Isidro (ver CAPÍTULO IV).
Eslogan de la marca	“Take your time”. Incita a que el cliente prolongue su estadía en el establecimiento.
Esencia de la marca	Transmite que es un espacio de trabajo, estudio y esparcimiento con herramientas tecnológicas.
Beneficios a destacar	Espacio con equipos tecnológicos para el uso de los clientes.
Logo	Está conformado por el nombre de la marca con letras de color blanco y fondo de color azul, porque representa un logo relacionada a la tecnología y modernidad.
Logotipo	Se presenta el logotipo del Anticafé @Space (ver Figura VI.1). Figura VI.1 Logotipo del Anticafé @Space  Fuente y elaboración: Autores de la tesis

Fuente y elaboración: Autores de la tesis

#### 6.4.5 Estructura de posicionamiento

A continuación, en la Tabla VI.3 se describe la estructura de posicionamiento.

**Tabla VI.3 Estructura de posicionamiento**

Anticafé	Un ambiente de trabajo con espacios aptos para realizar actividades laborales y académicas con libertad de elección del tipo de ambiente, disfruta de snacks/bebidas ilimitados gratuitos incluidos en el servicio durante su estadía en el establecimiento.
Qué ofrece	Espacios de trabajo compartido para realizar actividades académicas, laborales sin la necesidad de contratos sólo se paga por hora de permanencia que incluye snacks/bebidas ilimitadas gratuitas durante la estadía del cliente.
Debido a	Tiene las siguientes características: Equipos y herramientas tecnológicas para el desarrollo de las actividades de los clientes en el Anticafé. Snacks y bebidas gratuitos ilimitados para los clientes dentro del establecimiento. Modalidad de cobro por el tiempo de estadía en el establecimiento por hora sin contratos ni documentación.

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

### 6.4.6 Propuesta de valor

A fin de ofrecer la red social *face to face* y fomentar la comunidad de emprendimiento entre los clientes se considera los siguientes elementos. Se muestra en la Tabla VI.4.

**Tabla VI.4 Elementos de la propuesta de valor**

Atributos valorados para la propuesta de valor	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Snacks y bebidas gratuitas ilimitadas.</li> <li>▪ Espacio de trabajo compartido.</li> <li>▪ El cobro por hora de permanencia sin contrato de arrendamiento ni garantía.</li> <li>▪ <i>Networking</i> entre los clientes.</li> <li>▪ Herramientas y equipos tecnológicos para el desarrollo de las actividades laborales, académicas y de esparcimiento para los clientes.</li> <li>▪ Snacks, bebidas variadas de calidad y una rápida atención al cliente.</li> <li>▪ El cliente puede tomar el servicio del Anticafé en cualquier momento dentro de su horario de funcionamiento sin ningún tipo de contrato.</li> <li>▪ Mobiliario ergonómico con diferentes ambientes y decoración <i>vintage</i>.</li> <li>▪ Promociones, descuentos por cuenta sueldo, cumpleaños, días especiales y aplicación móvil.</li> <li>▪ El establecimiento se encuentra en el centro financiero de San Isidro, cerca de paraderos de transporte público y estacionamientos para autos particulares.</li> </ul>
Políticas dentro del establecimiento del Anticafé	<p><b>Políticas para el usuario:</b> Los clientes deben usar audífonos a fin de respetar el espacio de las otras personas en el mismo ambiente compartido.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Política de gestión de correo y paquetería: los clientes pueden recoger sus documentos varios dentro del plazo máximo de 1 mes, posterior a ello se desecharán.</li> <li>▪ Los clientes tienen a su disposición espacios de trabajo compartido, equipos, herramientas tecnológicas, snacks y bebidas que se encuentran dentro del establecimiento del Anticafé.</li> <li>▪ Las llamadas telefónicas o video llamadas se realizan en el espacio “<i>Call Room</i>”.</li> <li>▪ Se restringe el acceso de mascotas al establecimiento.</li> </ul>
Modelo de negocio	Entrega del servicio: Anticafé ofrece un lugar con espacios de trabajo compartido para desarrollar actividades laborales, académicas y de esparcimiento.
	Ubicación y distribución del establecimiento: Ubicado en un lugar estratégico de la zona empresarial del distrito de San Isidro, cuenta con espacios distribuidos para el desarrollo de diversas actividades laborales, académicas y de esparcimiento (ver CAPÍTULO VII).

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

### 6.5 Estrategia de marketing

La estrategia de marketing se basa en las 8 P’s de marketing de servicios, el programa de lealtad, la flor del servicio y marketing digital. Se describen a continuación:

### 6.5.1 Estrategia de servicio

La estrategia a seguir es de desarrollo de nuevos productos, en el distrito de San Isidro no existe un Anticafé. A continuación, se detalla la estrategia del servicio. Se muestra en la Tabla VI.5.

**Tabla VI.5 Estrategia de servicio**

Concepto del servicio	El concepto del Anticafé es el de brindar un espacio de trabajo compartido para desarrollar actividades laborales, académicas y de esparcimiento e incluye snacks y bebidas gratuitas ilimitadas. Todo en un mismo lugar donde el cliente paga por hora de permanencia.	
Soluciones ofrecidas que promueven la diferenciación del servicio	<p>Anticafé ofrece las siguientes soluciones:</p> <p>Cobra por hora de estadía.</p> <p>Espacio con divisiones compartidas.</p> <p>Variedad de equipos y herramientas tecnológicas para actividades laborales, académicas y de esparcimiento.</p> <p>Internet de alta velocidad con libre acceso.</p> <p>Autoservicio de snacks y bebidas (refrescos e infusiones) sin alcohol que son variadas e ilimitadas. Estos productos serán gratuitos:</p> <p>Bebidas a base de café y bebidas saludables preparadas por un barista.</p> <p>Mobiliario variado y ergonómico.</p> <p>Decoración vintage.</p>	
Características del servicio	En base a los resultados de la investigación de mercado (ver CAPÍTULO IV), se determinan las características que ofrece Anticafé.	
	Establecimiento físico	El establecimiento se ubica en calle Los Lirios N° 144, en el distrito de San Isidro. Cuenta con 525 m <sup>2</sup> .
	Servicios incluidos	<p>Gestión de correo y paquetería.</p> <p>Préstamo de laptops durante la estadía del cliente en el establecimiento.</p> <p>Eventos profesionales y sociales: conferencias y networking de emprendimiento, empleabilidad y habilidades blandas.</p> <p>Se proporciona audífonos descartables para los clientes que lo soliciten.</p>
	Horario de atención	Lunes a Domingo de 07:00 am a 23:00 pm.
	Snacks y bebidas	El costo determinado para los snacks y bebidas por persona es de S/ 14.86 por hora. Se dispondrán de snacks y bebidas variadas (ver Anexo 14).

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

### 6.5.2 Estrategia de precio

#### 6.5.2.1 Estrategia de precio de penetración

De acuerdo al estudio de mercado la disponibilidad a pagar del público objetivo es de S/ 17.90 por hora. El costo total por hora es S/ 14.86.

Se ofrece más por menos, al otorgar mayores comodidades para el desarrollo de actividades a los clientes y el cobro es menor en comparación con la competencia indirecta como cafeterías y principales empresas de *coworking* alrededor del distrito de San Isidro.

### 6.5.2.2 Precio con descuento

- Con el objetivo de captar mayor cantidad de clientes, se manejará la tarifa de 3 horas en Anticafé, el cual es equivalente a un *full day* dentro del establecimiento. Sólo aplica a aquellos clientes con estadía continua en un día.
- 50% de descuento a todos los clientes en las siguientes fechas especiales: Día Mundial del Emprendimiento 16 de abril, Día del Trabajador 1 de mayo y Día Internacional del Café 1 de octubre.
- 10% de descuento por hora para estudiantes universitarios. Para ello deben mostrar su carné universitario.
- 10% de descuento a los clientes que tienen el código de descuento de las instituciones aliadas estratégicas.

### 6.5.3 Estrategia de Plaza

Se describe la estrategia de plaza. Se muestra en la Tabla VI.6.

**Tabla VI.6 Estrategia de plaza**

<b>Objetivos de la Plaza</b>	Ofrecer un espacio físico de fácil accesibilidad, con estacionamiento propio para autos, bicicletas, el cual está cerca de paraderos de transporte público. Además, cerca al establecimiento se contarán con estacionamientos privados.
<b>Distribución</b>	Sobre los canales de marketing de consumidores (Kotler & Armstrong, 2017) se realiza la distribución directa con un canal tradicional propio de nivel 1. No se tienen intermediarios ni franquicias.
<b>Landing page y aplicación móvil (app)</b>	<p>El objetivo a través de la presencia digital es capturar el interés de los clientes potenciales y que consideren al Anticafé como la primera opción de lugar de trabajo. El diseño e implementación de la aplicación móvil está a cargo de la empresa IT Soluciones, la cual tiene un costo de S/ 9, 858.00 (USD 3,000) y el mantenimiento en el primer año de S/ 29,574.00 (USD 750/mes). Se considera un incremento anual de 10% en el mantenimiento de la APP (ver Anexo 15).</p> <p>El diseño e implementación de la <i>landing page</i> está a cargo de la empresa Lima Creativa 360. El costo total es S/ 2,400.00 (<b>¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.</b>).</p> <p>Las principales características de la aplicación móvil son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diseño responsive.</li> <li>▪ Interfaz amigable.</li> <li>▪ Pasarela de pagos.</li> <li>▪ Atractivas imágenes del establecimiento, videos profesionales y actualización constante de los diferentes eventos que ofrece Anticafé.</li> <li>▪ Muestra las últimas novedades y beneficios que ofrece Anticafé.</li> <li>▪ El cliente tiene la opción de calificar el servicio y escribir sugerencias de mejora.</li> <li>▪ Las principales características del <i>landing page</i> son: uso fácil, muestra imágenes, actualizaciones que ofrece Anticafé y tiene un botón de consulta contacto directo a través de Whatsapp.</li> </ul> <p>Está vinculada a las redes sociales como <i>Facebook</i> e <i>Instagram</i>.</p>

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

### 6.5.4 Estrategia de promoción y publicidad

En la Tabla VI.7 se describe la estrategia de promoción y publicidad.

**Tabla VI.7 Estrategia de promoción y publicidad**

Publicidad	El principal objetivo es aumentar el tráfico de clientes hacia el establecimiento y prolongar su estadía.	
	Mensaje a transmitir	Es el lugar que ofrece el servicio por hora de permanencia con acceso a un espacio de trabajo que incluye los beneficios actuales del <i>coworking</i> y el servicio gratuito de cafetería ilimitada con bebidas elaboradas por baristas.
Herramientas de publicidad	Banner tradicional y digital: el objetivo es publicitar de modo masivo la existencia del Anticafé a personas que viven y/o transitan en el distrito de San Isidro. Se emplea la publicidad a través de banner tradicional y digital por medio de la agencia Clear Channel Perú, con el costo total en el año cero es de S/ 51,000.00. Año tras años se considera implementar esta herramienta de publicidad aumentando la inversión en 20% anualmente. (ver Anexo 17). Volantes: el objetivo es incentivar a los clientes potenciales a visitar el establecimiento del Anticafé, resaltando los beneficios que se ofrece. Se contratará a la empresa Lima Creativa 360 para la elaboración de los volantes. El costo total es de S/ 2,364.00. (ver Anexo 18). Artículos de merchandising: el gasto en el primer año es de S/ 7,566.00 (ver Anexo 19). Se considera un incremento anual de gastos en estos artículos de 5%.	
	Promesa de venta	Anticafé ofrece un ambiente donde los clientes trabajan, socializan, se entretienen y disfrutan de snacks y bebidas, todo en un mismo lugar.
Promoción	Estrategia de ventas	Ser un aliado para realizar actividades laborales, académicas y de entretenimiento. Incentivar al visitante para que adquiera el servicio del Anticafé. La estrategia se basa en lo siguiente: 1 hora gratis por el lanzamiento del Anticafé, a cambio de que los clientes registren sus datos personales a través de la landing page, redes sociales y la aplicación móvil: nombres y apellidos, correo electrónico, número de celular y preferencia de ambientes. La recopilación de la información cumple con la Ley de protección de datos personales. Mantener comunicación fluida con los potenciales clientes para brindarles información de las novedades, beneficios y actualizaciones del servicio del Anticafé vía Whatsapp
	Relaciones públicas	Publicidad de boca a boca El objetivo es fomentar la recomendación, acerca del servicio que ofrece Anticafé, de los usuarios hacia potenciales clientes. Se emplea el servicio de un <i>influencer</i> , el costo está incluido por hora de conferencia.

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

### 6.5.5 Estrategia de Personal

El equipo de servicio al cliente del Anticafé se caracteriza por estar debidamente capacitado (ver CAPÍTULO VIII). La estrategia de personal, se muestra en la Tabla VI.8.

**Tabla VI.8 Estrategia de personal**

Capacitaciones al equipo de trabajo	Se darán capacitaciones para que el equipo proporcione información correcta y de forma cordial a los clientes en el establecimiento (ver CAPÍTULO VIII)
Incentivos económicos	En base a las evaluaciones que realizan los clientes a los trabajadores del Anticafé, si cumplen con la calificación de servicio excelente se le da un incentivo.
Jornada del consumidor	Se describe el viaje del consumidor a fin de identificar los puntos de contacto del cliente con Anticafé (ver Anexo 23).
Procedimiento de ventas	El office manager lleva a cabo el procedimiento de ventas (ver Anexo 24).
Speech de ventas	El office manager ejecuta el speech de ventas (ver Anexo 25).
Procedimiento de post venta	Se detalla el procedimiento post venta (ver Anexo 26).

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

### **6.5.6 Estrategia de la evidencia física**

En el Anexo 27 se detalla el contenido físico del establecimiento del Anticafé.

### **6.5.7 Estrategia de Procesos**

En la Tabla VI.9 se describe la estrategia de procesos.

**Tabla VI.9 Estrategia de procesos**

Objetivo	Ofrecer un servicio de atención al cliente rápido y efectivo.
Proceso de registro de los clientes	A través del sistema de facturación y control el office manager realiza seguimiento a la estadía del cliente.
Proceso de abastecimiento al cliente	Se proporciona al cliente los equipos y herramientas disponibles en correcto funcionamiento dentro del establecimiento, snacks y bebidas variadas de calidad para que haga uso de ellos durante su estadía.
Proceso de cobro del servicio	A través del sistema de cobro se calcula el tiempo de permanencia del cliente en el establecimiento y el office manager cobra el servicio.

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

### **6.5.8 Estrategia de Productividad**

#### **6.5.8.1 Objetivo**

Minimizar el tiempo de espera por el servicio que proporciona el Anticafé y maximizar el nivel de satisfacción del cliente durante su estadía.

El establecimiento cuenta con colaboradores, quienes son capacitados con el fin de agilizar el proceso de mantenimiento, limpieza, cafetería, seguridad y atención al cliente.

El cliente tiene la opción desde el aplicativo móvil para calificar el servicio que recibe en el establecimiento.

### **6.6 Programa de lealtad**

Se describe el programa de lealtad en la

Tabla VI.10 y se continúa explicando las acciones del programa en la Tabla VI.11.

**Tabla VI.10 Programa de Lealtad**

Objetivo	Desarrollar un programa de lealtad permanente, ampliando los beneficios, a través de captar nuevos clientes y mantener los clientes antiguos, impulsando el crecimiento del volumen y frecuencia de compra, consiguiendo la preferencia de los clientes hacia el servicio de Anticafé.	
Bases para garantizar el éxito del programa	Comunicación directa. Cultura de servicio eficiente de los trabajadores hacia los clientes con trato personalizado. Emplear la información recolectada de los clientes.	
Identificar a los clientes	Se registra a los clientes en la base de datos de <i>Customer relationship management</i> (CRM). Actualizar la base de datos Verificar datos de los clientes.	
Diferenciar a los clientes	Identificar a los clientes de mayor consumo de horas del servicio de Anticafé. Identificar a los clientes de mayor consumo de horas que han manifestado quejas del servicio a fin de mejorar el servicio. Identificar a los clientes de menor consumo de horas para enviarle información de todos los beneficios que obtendrían en caso que realizarán mayor consumo del servicio de horas en el Anticafé.	
Interactuar con los clientes	Llamar a los clientes que hacen mayor consumo de horas del servicio de Anticafé a fin de entender sus necesidades. Aplicar el <i>mystery shopping</i> dentro del establecimiento del Anticafé para identificar el servicio que ofrecen los colaboradores a los clientes.	
Personalizar las relaciones	Preguntar mensualmente a los 10 principales clientes como mejorar la relación con el cliente a fin de fortalecer su fidelización con el servicio.	
Acciones del Programa de lealtad	Club Anticafé	Los clientes que se afilien al club anticafé por el pago mensual de 20 soles tienen acceso a todos los beneficios del programa de lealtad sin la necesidad de acumular horas. Además, se les ofrece un precio especial de 28 soles por horas a fin de premiar su preferencia.
	Código de fidelización del cliente	Cada cliente tiene su código digital para acceder a los beneficios del programa de lealtad.
	Tarjeta de fidelización digital	A través del aplicativo móvil (APP) se registra los consumos que realiza el cliente del servicio de anticafé.
	Donación al programa LimaKids de la ONG Prisma	El Anticafé dona 1% de cada hora pagada por los clientes a la ONG Prisma.
	Programa Presenta a un amigo	El cliente obtiene 1 hora gratis al presentar a un amigo que sería el potencial cliente en el servicio del Anticafé.
	Programa escucha de clientes	Cada día el office manager llamara a 5 clientes aleatoriamente en el día para preguntarle sobre su experiencia al tomar el servicio del Anticafé. Entre los clientes objetivo estarán 2 clientes que hayan permanecido todo el día, 2 que hayan permanecido entre 2 a 3 horas y 1 de estadía menor a 2 horas.
	Programa de puntos digitales del Anticafé @Space	Por cada 6 horas pagadas el cliente tendrá 1 hora gratis.

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

**Tabla VI.11 Acciones del programa de lealtad**

Acciones del Programa de lealtad	Experiencia del servicio	Todos los clientes tendrán 1 hora gratis cuando experimenten el servicio por primera vez.
	Conferencias	Objetivo: aumentar el tráfico de clientes hacia el establecimiento del Anticafé. Descripción: Se realizan conferencia de temas de empleabilidad, emprendimiento y habilidades blandas. El costo promedio por hora es S/ 2,050.00. Se considera un crecimiento de tipo de costo en 10% año tras año. Las conferencias están dirigidas por conferencistas con amplia trayectoria en el mercado. Entre los principales se encuentran: Rocío Ames, Nano Guerra y Anour Aguilar. En el landing page y redes sociales del Anticafé se registran los videos de las conferencias para que los clientes lo visualicen (ver Anexo 20). Programación mensual: En el primer mes se realizan conferencias 2 veces por semana. A partir del segundo mes se realiza una vez al mes.
	Relájate, haz yoga	Cada día a partir de las 8:00 am se ofrece una clase de yoga gratis dentro del establecimiento en el área del jardín, en asociación con la fundación Yoga Perú. A cambio se le ofrece a la fundación 2 horas gratis del servicio del Anticafé por cada sesión de yoga brindada (ver Anexo 21 ).
	Es lunes, Ríete	Los lunes a las 10:00 am se ofrecen talleres por 30 minutos de clown a fin de que los clientes se distraigan y comiencen con mayor entusiasmo su semana laboral. Estos talleres se realizan en asociación con organizaciones voluntarias, a cambio se les ofrece vales gratuitos para su estadía en el establecimiento (ver Anexo 21 ).
	Resaltando tu imagen profesional	Para los clientes que usen el servicio por 3 horas consecutivas durante 21 días, al fin de cada mes podrán acceder al servicio gratuito de corte de cabello, manicure, <i>pedicure</i> y masajes relajantes con duración de 20 minutos. Se realizará en alianza con la escuela de estética Instituto Jacqueline (ver Anexo 21).
	Cine	Para todos los clientes se proyecta una vez por semana en el área de conferencia películas actuales y ese día se facilita <i>pop corn</i> .
	Fotos profesionales	Los clientes que hacen uso del servicio de 3 horas consecutivas durante 21 días, tendrán acceso a 1 sesión fotográfica por mes dentro del establecimiento. Se realiza a cargo de practicantes de fotografía profesional del Instituto Kuna (ver Anexo21).
	Comunicación directa	Vía telefónica y <i>Whatsapp</i> de la empresa.
	Sugerencias directas	Los clientes tienen la opción de comunicar sus sugerencias vía <i>whatsapp</i> .
	Cumpleaños Free	Acceso gratuito el día del cumpleaños del cliente.
	E-mail marketing	A fin de mantener actualizado a los clientes de las diferentes promociones, se aplica marketing por correo electrónico previo consentimiento.
	Exhibe tu negocio/ profesión	Una vez al mes cada cliente del Anticafé tiene acceso a exponer sobre su negocio u profesión por media hora en una ronda de presentación de negocios.
	Casos de éxito de aliados estratégicos	Los expositores serán peruanos emprendedores. Se incrementarán y rotarán mes a mes los expositores invitados. El beneficio que obtienen los expositores es la exposición de su marca al público del Anticafé y ellos podrán exhibir publicidad de sus emprendimientos (ver Anexo 22).
	Impresión responsable	Los clientes tendrán acceso a 10 impresiones a blanco y negro gratis no acumulables por día, independientemente de la cantidad de horas que permanezca en el establecimiento.

	Convenios	Se tendrán convenios con restaurantes que brindan el servicio de <i>delivery</i> con 3 tipos de menú: saludable, tradicional y light.
--	-----------	---

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

## 6.7 Flor de servicio

En la Tabla VI.12 se describe la flor de servicio.

**Tabla VI.12 Flor de servicio**

Criterio	Descripción
Información	Se capacita a los colaboradores a fin que proporcionen información actualizada a los clientes y visitantes de los beneficios, políticas de convivencia y características que ofrece el servicio del Anticafé.
Toma de pedidos	El office manager y el barista reciben los pedidos de los clientes de forma amable y la respuesta es rápida.
Facturación	Se emiten boletas y facturas electrónicas con rapidez y efectividad hacia el cliente.
Pago	Se aceptan efectivo y tarjetas.
Consulta	El office manager está capacitado para resolver las consultas de los clientes de forma presencial y el administrador está encargado de responder el Whatsapp Bussines. El resto de los colaboradores están capacitados para responder dudas y consultas de los clientes durante la prestación del servicio.
Hospitalidad	Se da capacitación constante a los colaboradores del Anticafé para fomentar y fortalecer con amabilidad y cortesía la relación con los clientes.
Cuidado	El personal a cargo del help desk verifica que los clientes dispongan de los equipos y herramientas que requieren durante su estadía en el establecimiento.
Excepciones	El personal a cargo de help desk brinda soporte a los clientes discapacitados a fin que puedan usar los equipos y herramientas que sus facultades les permitan.

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

## 6.8 Marketing digital

### 6.8.1 Objetivo

Exposición digital y atracción de clientes hacia el Anticafé. Se aplica el marco de *Smart Insights Race: Reach-Act-Convert-Engage* (Smart Insights, 2019).

### 6.8.2 Alcanzar

Atraer a potenciales clientes hacia el landing page, aplicación móvil y redes sociales.

### 6.8.3 Actuar

Diseño de *landing page responsive*, que se adapta a los diferentes dispositivos: *laptops*, *tablets* o *smartphones*. La agencia de marketing Lima Creativa 360 se encarga de su desarrollo y el costo total es de S/ 2,400.00 (ver Anexo 16).

Comunicación directa y generación de contenido dinámico a través de *Whatsapp* a cargo del administrador.

#### **6.8.4 Convertir**

A fin de promocionar el establecimiento se usa la información obtenida de los leads proporcionados por visitantes a *la landing page* o aplicación móvil y redes sociales que registren y accedan a su primera hora gratis del uso del establecimiento.

#### **6.8.5 Comprometer**

##### **Posicionamiento en Google a través de la aplicación del SEM (Search Engine Marketing)**

A través de Google Adwords, para alcanzar mayor visibilidad y presencia en la búsqueda que realicen potenciales clientes, se alinea a las principales palabras claves como: *coworking*, cafetería, Anticafé, espacio para trabajar, emprendimiento, entre otras. La inversión en Google Adwords, tendrá un crecimiento en el segundo año se incrementará en 5%, en el tercer año se aumentará en 10%, en el cuarto año 15% y en el quinto año 20%. El desarrollo integral de este servicio se terceriza con la agencia de marketing Lima Creativa 360 y el costo en el primer año es de S/ 19,600.00 (ver **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** 28).

##### **Posicionamiento en redes sociales a través de publicidad pagada**

A través de exhibir publicidad del servicio del Anticafé en Facebook e Instagram. Se aumentará la inversión de publicidad en estas redes sociales, de la siguiente manera: en el segundo año en 10%, tercer año 15%, cuarto año 20% y en el quinto año 25%. Se llevará a cabo con la agencia Marketing Update y el costo en el primer año es de S/ 24,000.00. A fin de actualizar la marca corporativa del Anticafé, al tercer año de funcionamiento se realizará una reinversión. (Ver Anexo 29).

##### **Posicionamiento SEO (*Search Engine Optimization*)**

A través de Google Analytics, para mejorar la visibilidad de la página del Anticafé al aparecer en las primeras posiciones de búsqueda en Google a través del uso de *Keywords* o hashtags de mayor *trending topic* sobre la tendencia de espacios compartidos. Se considera un incremento de esta inversión de la siguiente manera: en el segundo año se aumenta en 10%, en el tercer año en 20%, en el cuarto año en 30% y en el quinto año en 40%. A cargo de la Agencia de Marketing Lima Creativa 360 el costo en el primer año es S/ 19,200.00 (ver Anexo 30).

## Administración de relación con los clientes

El objetivo de implementar un Customer Relationship Management (CRM) online, a cargo de la empresa Nexodus, se considera un incremento de 10% anualmente en la inversión de CRM, a fin de mejorar el vínculo con los clientes, mejorar la relación, fidelizar, obtener nuevos clientes y conocer sus preferencias (ver Anexo 31).

### 6.9 Índices de marketing (KPI'S)

A fin de valorar la efectividad de las acciones tomadas en el plan de marketing se tendrán en cuenta los principales KPI'S que se describen en la Tabla VI.13.

**Tabla VI.13 KPI'S**

KPI'S	Descripción
Tráfico de clientes en el establecimiento	Número de visitas al establecimiento físico al año.
Ventas y margen neto	A fin de determinar la cantidad de ventas del servicio del Anticafé realizadas en un periodo anual.
Número de leads	El registro de datos de los clientes en una <i>landing page</i> .
Participación de mercado	Porcentaje de participación en el mercado anual.
ROI en Marketing (Retorno sobre la inversión)	Para identificar el beneficio que se obtiene al realizar la inversión en marketing.

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

### 6.10 Cronograma del plan de marketing anual

Se detallan las actividades a realizar durante los 5 años de operación (Anexo 32).

### 6.11 Presupuesto

**Para alcanzar los objetivos generales y específicos en el plan de marketing, la inversión en el año cero es de S/ 88,638 y el acumulado hasta los 5 años es de S/ 1, 500,381.69, tal como se muestra en la**

Tabla VI.14.

**Tabla VI.14 Presupuesto de Marketing**

Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Marketing Digital</b>						
Desarrollo de imagen corporativa integral	S/3,300	S/0	S/0	S/3,960	S/0	S/0
Creación y manejo de redes sociales administrables Facebook e Instagram	S/0	S/24,000	S/26,400	S/27,600	S/28,800	S/30,000
Facebook Ads						
E-mailing y automatización						
Captación de leads						
Posicionamiento SEO	S/0	S/19,200	S/21,120	S/23,040	S/24,960	S/26,880
Landing Page, dominio y host	S/2,400	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0
Google Adwords	S/0	S/19,600	S/20,580	S/21,560	S/22,540	S/23,520
<b>Publicidad Tradicional</b>						
Merchandising	S/0	S/7,566	S/7,944	S/8,341.52	S/8,759	S/9,196.52
Campaña de Banners	S/51,000	S/61,200	S/73,440	S/88,128	S/105,753.60	S/126,904
Servicio de volanteo	S/2,364	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0
<b>Programa de lealtad</b>						
Conferencias /Influencer	S/0	S/38,950	S/42,845	S/47,129.50	S/51,842	S/57,026.70
Desarrollo tecnológico (App)	S/9,858	S/29,574	S/32,531	S/35,784.54	S/39,363	S/43,299.29
Gestión del programa de lealtad (CRM)	S/19,716	S/21,687.60	S/23,856	S/26,242.00	S/28,866	S/31,752.82
<b>Total costos de Marketing</b>	<b>S/88,638</b>	<b>S/221,778</b>	<b>S/248,717</b>	<b>S/281,786</b>	<b>S/310,884</b>	<b>S/348,580</b>

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

## 6.12 Conclusiones

- El presente plan de marketing aporta una guía práctica para desarrollar la presencia digital y tradicional del Anticafé, programas de fidelización y estrategias para aumentar el tráfico de clientes con indicaciones detalladas.
- El plan está orientado a posicionar el establecimiento del Anticafé en el distrito de San Isidro como el lugar preferido para trabajar por horas junto a trabajadores independientes y dependientes. Así como, posicionar al Anticafé como un espacio de trabajo compartido en el distrito de San Isidro mediante el uso de medios tradicionales y modernos como: *influencers*, redes sociales, SEM y SEO.
- La inversión del plan de marketing en el año 0 es de S/ 88,638 para lograr la participación de 1.3% para el primer año.

La inversión en el plan de marketing durante 5 años proyectados es de S/ 1'500,381.69 para lograr la participación de 2.18% de mercado al cierre del quinto año.

## CAPÍTULO VII. PLAN DE OPERACIONES

Este capítulo muestra el desarrollo descriptivo de la cadena de suministro y operación contemplada para el modelo de negocio Anticafé en el distrito de San Isidro, considerando los aspectos necesarios para la implementación y funcionamiento del servicio y tomando en cuenta el modelo de negocio Anticafé, local de atención al público, distribución, acondicionamiento, abastecimiento, equipamiento y mantenimiento, con la finalidad de ofertar un servicio con altos estándares de atención al público, calidad de bebidas y snacks. Además de presentar la puesta en marcha y operación.

### 7.1 Objetivos de operaciones

- Realizar un *layout* del establecimiento y determinar la cantidad de sillas o asientos disponibles, capaz de brindar un servicio con la participación de mercado y/o ocupabilidad durante 5 años.
- Determinar la ocupabilidad del establecimiento.
- Establecer los procesos desde el inicio hasta la entrega del servicio al cliente, delimitando los materiales, insumos, equipos, herramientas, así como los recursos humanos, para lograr maximizar los beneficios y eficiencia en el Anticafé.
- Cuantificar los costos de operación y mantenimiento del Anticafé.

### 7.2 Estrategia de operaciones

La estrategia a utilizar por el Anticafé consiste en brindar un servicio diferente, lograr el disfrute de los clientes con una experiencia agradable a través de servicios en espacios que generen impacto, promover altos niveles de confianza fundamentado en el cumplimiento de expectativas de atributos ofrecidos como, alimentos de calidad, herramientas y mobiliarios diversos, los cuales en conjunto crean espacios para actividades laborales, académicas y esparcimiento. También consiste en lograr que todos los ambientes sean de interés para ser ocupados por los clientes, acompañados de seguimiento y control de calidad, que permite el desarrollo de la propuesta de valor. Estos atributos son indispensables para un servicio difícil de imitar.

### **7.3 Diseño del servicio.**

Frances, A. (2001), señala que “a cadena de valor brinda un esquema general de aplicación, entablar un correlativo de actividades de cualquier negocio, de forma aislada o bien formen parte de un corporativo”.

El servicio de Anticafé está fundamentado en costo, valor y margen, la cadena de valor comprende una serie de fases de suma de valor o valía de aplicación general.

#### **7.3.1 Actividades primarias**

##### **7.3.1.1 Logística interna**

Representa los procesos para adquisición de materia prima e insumos necesarios para el Anticafé, considerando factores de interés como: buena calidad, precios de mercado y asegurar el uso eficiente de los mismos, manteniendo bajos niveles de desperdicios.

Los procesos abarcan (i) compra, (ii) control y gestión del inventario, (iii) almacenamiento y (iv) devoluciones a proveedores.

#### **(i) Compra**

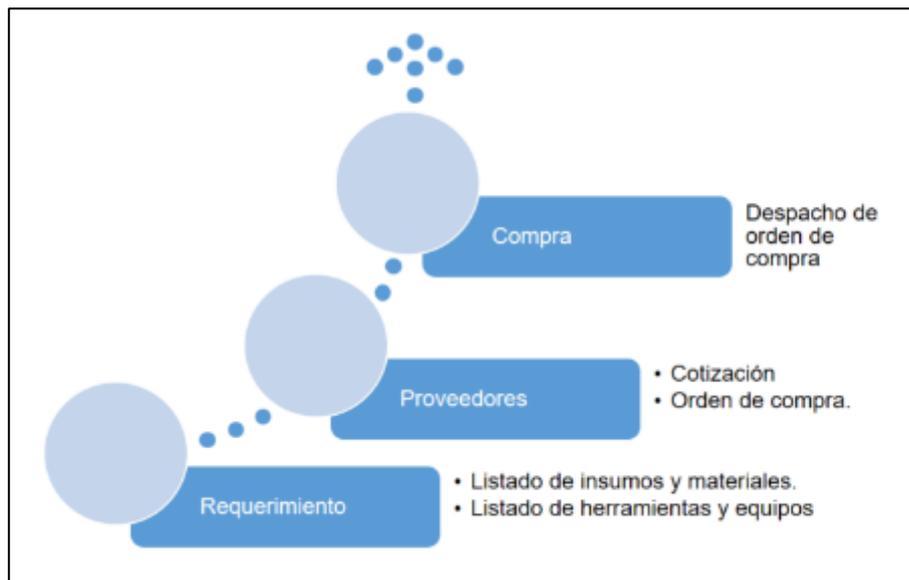
Para efectos del negocio, las compras están a cargo del administrador como responsable principal. Las adquisiciones se realizan de manera local o internacional según se requiera.

El administrador en el proceso de compras aborda los siguientes aspectos:

- Selección de proveedores para el abastecimiento de materias primas, insumos y servicios de terceros, necesarios para la operatividad del establecimiento.
- Efectuar especificaciones técnicas según se requiera y solicitar cotizaciones.
- Visitar los centros de producción de bebidas y snacks, de ser necesario solicitar información de los sub-proveedores a fin de contar con productos de calidad.
- Emite el requerimiento de compra.
- Efectuar el pago de los recursos adquiridos para la operación del establecimiento Anticafé.

Para la compra se consideran políticas y proveedores. En la Figura VII.1 se muestran los elementos de este proceso.

**Figura VII.1 Proceso de compra**



Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

Dentro de las políticas de compra se tienen:

- Compras del día: Snacks como bocaditos, piqueos, croissant, empanadas y sándwich variados.
- Compras semanales: Lácteos, jarabe, cremas saborizantes, bebidas frías, frutas, frutos secos, granos y verduras para ensaladas.
- Compras mensuales: Café, infusiones, azúcar, edulcorante, avena, chocolate, canela, papel higiénico, servilletas y toallas de material reciclado.
- Compras semestrales: Útiles de escritorio, productos y utensilios de limpieza.
- Compras anuales: Mobiliarios y accesorios de reposición.

Considerando los objetivos estratégicos se hace una selección de proveedores que deben contar con un registro (ver Anexo 33) y se contará con un listado de proveedores, tal como se muestra en la Tabla VII.1.

**Tabla VII.1 Lista de proveedores**

PROVEEDOR	RUBRO	UBICACIÓN
Migdonio	Café molido	Junín
Makro	Consumibles	Jesús Maria
Mercado Productores de Santa Anita	Consumibles	Santa Anita
Dulces y Bocaditos	Consumibles	Lima
Sedapal	Servicio de agua	Atarjea
Enel	Servicio de energía	Lima
Telefónica del Perú	Servicio de comunicación	Lima
Propietario	Alquiler	Lima
Municipalidad distrital San Isidro	Arbitrios	Lima
Prosegur	Sistema alarmas	Lima
IES SOLUTION S.A.C.	Tecnología	Lima
Esperan	CRM	San Borja
Copiservice	Impresiones	Lima
Halcones	Vigilancia	Lima
Hadas	Personal de limpieza	Lima

Fuente: (Sunat- 2019). Elaboración: Autores de esta tesis

Para proveedor de café se busca como aliado a un pequeño productor de café que cuenta con un producto de calidad, entre 80 y 83 puntos (Gomez, 2019), que requiere darse a conocer en el mercado; en tal sentido, se ha considerado al pequeño productor Café Godiño de Junín.

El abastecimiento de insumos como útiles de oficina, azúcar, productos de limpieza se efectuará en el mercado Productores Santa Anita y Makro.

El abastecimiento de equipos y herramientas tecnológicas se efectuará vía online y/o a través de IES SOLUTION S.A.C.

#### **(ii) Procesos de control**

Para Stoner, Freeman y Gilbert, control “es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas” (1996, p610).

En la gestión de compra se tiene los siguientes procesos:

- Autorización: La compra o servicio a cargo del administrador.
- Validación de requerimiento: El administrador verifica el pedido en base al inventario en coordinación con el barista, *office manager* y seguridad.
- Validación de recepción: El barista valida los insumos de bebidas y *snacks*; el personal *help desk* lo concerniente a los útiles de oficina, herramientas y equipos de trabajo para los clientes.

- Evaluación del proveedor: El administrador con los colaboradores realiza una vez al año evaluaciones considerando factores de calidad, tiempo de entrega y atención post venta.

En la gestión de inventarios se considera lo siguiente:

- Fiscalización de los reportes de inventarios está a cargo del administrador
- Elaboración de inventarios de bebidas y snacks está a cargo del barista.
- Elaboración de inventarios de los equipos, mobiliarios y herramientas está a cargo del personal *help desk*.
- El inventario de artículos de limpieza está a cargo del personal de limpieza.

### **(iii) Almacenamiento**

Para el adecuado almacenamiento se contará con dos ambientes ubicados en el primer nivel del establecimiento (ver Anexo 34).

- Depósito de alimentos: Depósito de insumos comestibles, bebidas y snacks. El espacio cumple con las condiciones sanitarias generales para almacenes de productos perecibles y no perecibles (DIGESA, 2015).
- Depósito electrónico: Depósito de equipos, materiales de oficina y artículos de limpieza.

### **(iv) Devolución a proveedores**

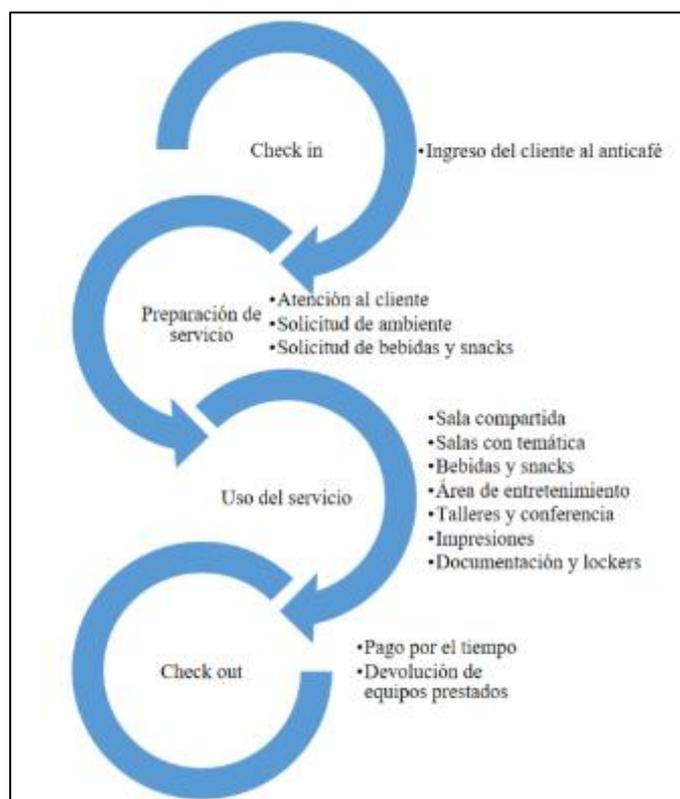
El administrador inicia el proceso con notificación de la devolución por no cumplir con las especificaciones solicitadas y de ser reiterativo procede a la desvinculación del proveedor.

#### **7.3.1.2 Operaciones**

Las operaciones del Anticafé están soportadas en la adecuación de espacios compartidos de trabajo y esparcimiento con diversas temáticas y en el servicio de cafetería y snacks. Para estas actividades se identifican procesos directos e indirectos.

Se identifican los procesos directos mostrados en la Figura VII.2 y descritos a continuación.

**Figura VII.2 Fases de Operación**



Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

**(i) Check in**

En esta etapa la atención se realiza en la recepción por el/la *office manager*, donde el cliente recibe una breve explicación de la propuesta de valor y el alcance del servicio (servicios de bebidas a base de café, bebidas alternativas, *snacks*, sala compartidas, salas con temática, salas de entrevistas, *call room*, *kitchenette*, comedor, zona de esparcimiento con juegos y hamacas). Se le entrega una tarjeta con minichip en su porta *fotocheck* respectivo, para el registro de la hora de ingreso, con apoyo del lector de asistencia para el control de tiempo de permanencia del cliente.

**(ii) Preparación de servicio**

- **Bebidas a base de café:** Se contará con café especial que será elaborado según procedimientos (ver Anexo 35) llevando un control de los insumos y materias primas (ver Anexo 36).
- **Bebidas alternativas:** Son jugos a base de frutas frescas, agua saborizada natural, limonada, maracuyá, chicha morada y bebidas calientes según procedimientos (ver Anexo 35) llevando un control de los insumos y materias (ver Anexo 36).

- Snacks: Éstos serán provistos por un tercero (ver Anexo 37) y lista de proveedores. Los pedidos deben ser programados con dos días de anticipación solicitado por el barista y aprobados por el administrador.
- Salas temáticas debidamente equipadas de acuerdo al *layout*.
- Servicio de impresión, se proporciona 10 hojas por cliente al día, no acumulable.

### (iii) Entrega del servicio

Corresponde al equipo de colaboradores liderado por el office manager, los cuales hacen entrega de los atributos ofrecidos a los clientes:

- Espacios compartidos de trabajo y esparcimiento con diversas temáticas para los ambientes de trabajo con mobiliarios y equipo, el *office manager* y el personal de *help desk* son los responsables de mostrar los ambientes, entrega de equipos y herramientas que soliciten los clientes. Las salas disponibles se muestra en la Tabla VII.2.

**Tabla VII.2 Salas disponibles y capacidad**

Descripción	N° de ambientes	Cantidad asientos
<i>Share room</i>	1	50
<i>Entrepreneurship room</i>	1	22
<i>Bussines room</i>	1	22
Zona de recreación	1	6
<i>Brade strong room</i>	1	12
Conferencia <i>room</i>	1	27
Nomades <i>digital room</i>	1	18
<i>Call room</i> y <i>locker</i>	1	5
Sala de entrevistas	3	3
<i>Young room</i>	1	8
<i>Private room</i>	1	12

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

Áreas de bebidas y *snacks*: Los baristas son los responsables de la preparación de bebidas saludables, bebidas a base de café, además de rotar las bandejas de *snacks*. Se cuenta con: 01 barra de bebidas y *snacks*, 01 *kitchenette* y 01 comedor.

Área de seguridad: El *office manager*, personal de limpieza y vigilancia efectúan ordenamiento de los ambientes: 03 estacionamientos vehiculares, 06 estacionamientos de bicicletas, 35 *lockers*, 01 recepción de documento y 01 ingreso al establecimiento.

- Servicio de bebidas: El barista prepara las bebidas como café capuchino, café americano, mocachino de caramelo, café expreso, latte, macchiato, café pasado, agua saborizada, frapuchino y jugo de frutas, además de abastecer los dispensadores con suficiente contenido para el público.

El servicio tiene una secuencia de atención conforme se aprecia en la Figura VII.3.

**Figura VII.3 Servicio de bebidas**



Fuente: In Store (ver **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** 12). Elaboración: Autores de la tesis.

Un barista puede preparar en simultaneo de 3 a 5 cinco bebidas dependiendo de la experiencia de la persona, para el modelo de negocio se estima 4 bebidas en simultaneo. Un barista prepara 4 bebidas en 3 minutos, entonces en una hora se prepara 80 bebidas por barista (ver Tabla VII.3.).

El equipo Anticafé cuenta con 05 baristas con una capacidad de atención de 370 bebidas por hora para el primer año.

**Tabla VII.3 Tiempo de preparación de bebidas**

tem	Descripción	Und.	Minutos	Porcentaje de preferencia	Porcentaje de preferencia
01	<b>BEBIDAS</b>				
01.01	Café capuchino	Und	4.00	32%	1.28
01.02	Café americano	Und	4.00	32%	1.28
01.03	Café mocachino de caramelo	Und	4.00	32%	1.28
01.04	Café expreso	Und	4.00	32%	1.28
01.05	Café latte	Und	4.00	32%	1.28
01.06	Café macchiato	Und	4.00	32%	1.28
01.07	Café moka	Und	4.00	32%	1.28
01.08	Café pasado	Und	4.00	32%	1.28
01.09	Agua saborizada	Und	0.50	33%	0.17
01.10	Agua mineral	Und	0.50	33%	0.17
01.11	Infusiones (te, manzanilla, anís, etc.)	Und	0.34	25%	0.09
01.12	Jugos de frutas (papaya)	Und	6.00	33%	1.98
01.13	Jugos de frutas (piña)	Und	6.00	33%	1.98
01.14	Limonadas (ingredientes)	Und	0.50	33%	0.17
01.16	Refresco de chicha morada	Und	0.50	33%	0.17
01.17	Refresco de maracuyá	Und	0.50	33%	0.17
01.18	Yogurt variado	Und	0.50	9%	0.05
		Promedio		521%	2.91

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

- Servicio de *snacks*: durante el horario de atención existirán bandejas con variedad definida por el administrador en función de los kits de *snacks* de libre consumo para los clientes, el barista y barista junior son responsables de rotar las bandejas.

**(iv) Check out**

En esta etapa la atención se realiza en la recepción por el/la office manager, donde el cliente entrega los equipos prestado y tarjeta con minichip. Se procede al registro de la hora de salida a través de la tarjeta con el lector de asistencia (ver Anexo 38), se efectúa el cobro de S/ 17.90 por hora. Se contará con el apoyo servicio de vigilancia para la verificación del pago efectuado por los clientes.

En los procesos indirectos se consideran los siguientes procesos de sub contrata:

- (i) Servicio de vigilancia en turnos día y noche con la empresa halcones (ver Anexo 39).
- (ii) Servicio de limpieza en dos turnos a cargo de la empresa Hadas (Anexo 40).
- (iii) Servicio de mantenimiento de equipos y mobiliarios a cargo de Solution (ver Anexo 41).
- (iv) Servicio de impresión a través tercero.

(v) Servicio de monitoreo de seguridad (Anexo 42).

### **7.3.1.3 *Marketing y ventas***

El personal del Anticafé es responsable del cumplimiento de las políticas de marketing y procedimiento de venta.

### **7.3.1.4 *Servicio de post venta***

El personal del Anticafé es responsable del cumplimiento de los servicios de post venta (ver Anexo 26).

## **7.3.2 *Actividades de soporte***

### **7.3.2.1 *Infraestructura***

Esta actividad se respalda en los aspectos referidos al local ubicado en calle los Lirios N° 144 del distrito de San Isidro, cuenta con diferentes ambientes dispuestos para el servicio, mobiliario y herramientas para ser usados por los clientes (ver Anexo 43).

### **7.3.2.2 *Recursos Humanos***

Comprende todos los aspectos de la gestión humana para el negocio, por lo que se incluye los procesos de reclutamiento, selección, contratación, pago de haberes, capacitación y plan de carrera (ver CAPÍTULO VIII).

### **7.3.2.3 *Tecnología***

Son las actividades con inclusión de tecnología que permiten mejorar los procesos y la experiencia del cliente, el Anticafé cuenta con internet de alta velocidad de 200 Mbps, laptops, impresoras, mesas smart, pizarras interactivas y aplicativo móvil (ver CAPÍTULO VI).

### **7.3.2.4 *Compras***

Los procesos y actividades de compra buscan los mejores productos en términos de calidad, tiempo de entrega y precio, la cadena de abastecimiento para el Anticafé será cubierta por proveedores nacionales e internacionales.

## 7.4 Layout del establecimiento

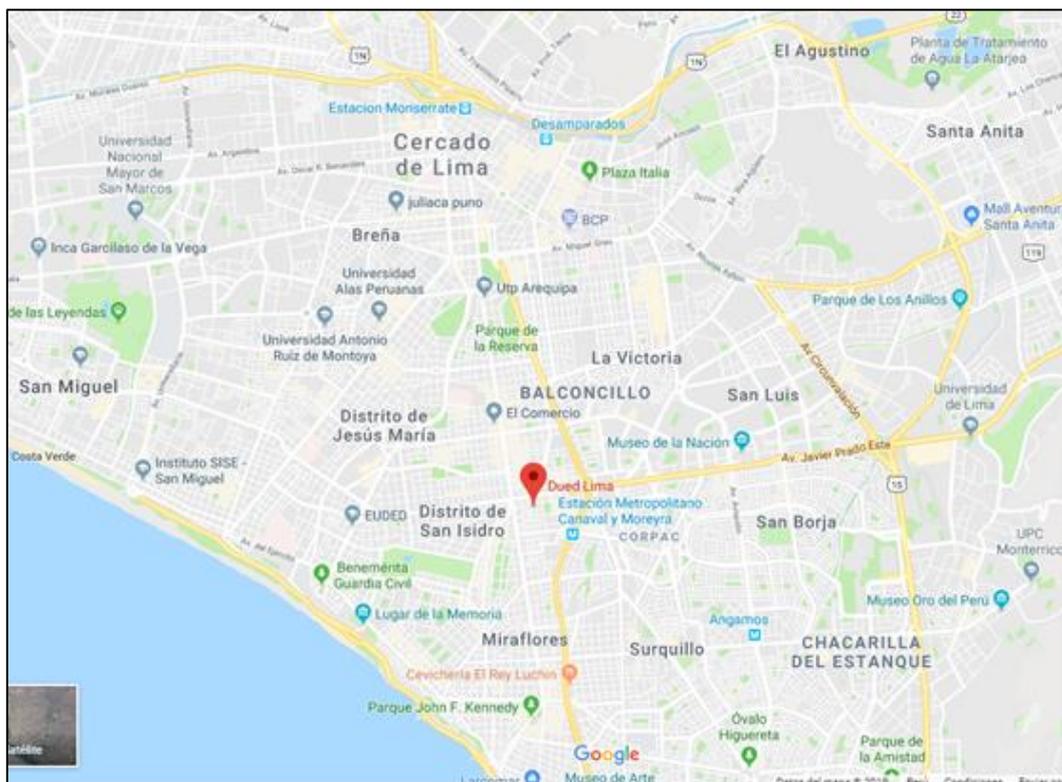
### 7.4.1 Macro localización del establecimiento

Representante del propietario: Roció Ramos Infantas / Lima Inmobiliaria

- Modalidad: Alquiler
- Dirección: Calle los Lirios 144
- Distrito: San Isidro
- Provincia: Lima
- Departamento: Lima

En la se Figura VII.4 aprecia la macro localización del establecimiento.

**Figura VII.4 Macro localización del establecimiento**

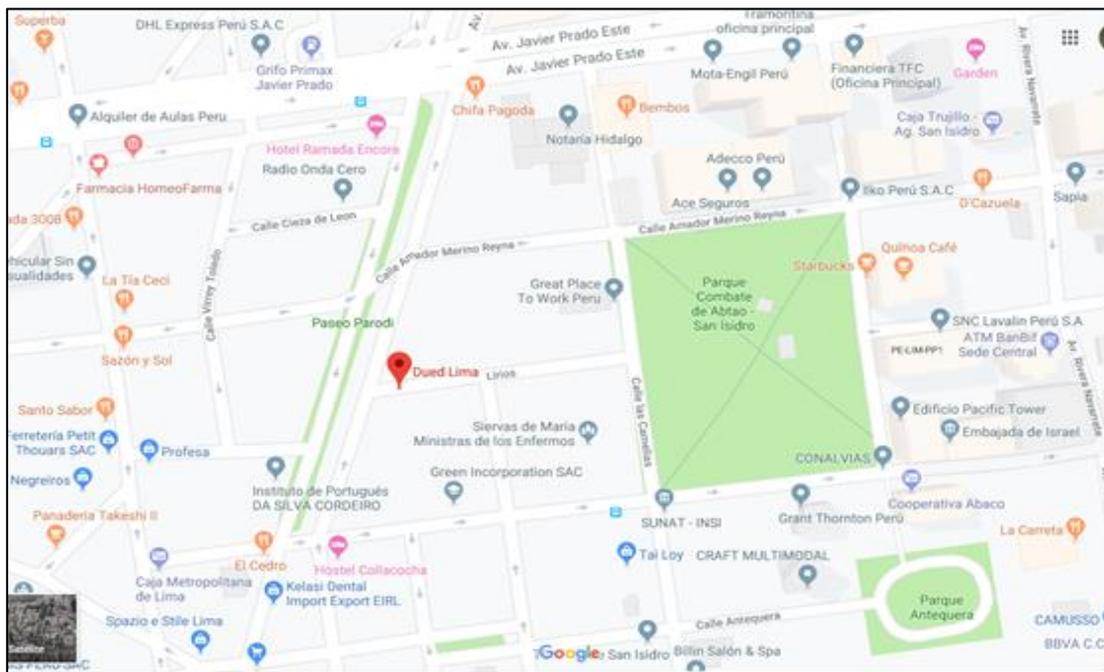


Fuente: (google, 2019a)

### 7.4.2 Ubicación del establecimiento

El inmueble es un local de dos niveles y estacionamiento propio, se encuentra ubicado en la calle Los Lirios 144 del distrito de San Isidro, Provincia de Lima, Departamento de Lima, tal como se muestra en la Figura VII.5 y el establecimiento cumple con la zonificación según ordenanza del a municipalidad del distrito de San Isidro, donde establece que la edificación no debe superar los 5 pisos y el local elegido cuenta con 2 pisos (Ver Anexo 44 y Anexo 45).

**Figura VII.5 Ubicación del establecimiento**



Fuente: (google, 2019b)

### 7.4.3 Decisiones de localización

Para la elección de la localización del establecimiento, se toman criterios económicos, volumen de público en el distrito, superficie del distrito, accesibilidad de transporte y centros financieros.

Se utiliza una matriz de localización con las variables: población residente, población flotante, número de Starbucks, área del distrito, nivel socio económico del distrito, acceso a transporte y a centros financieros, las cuales han sido obtenida en el estudio de mercado y datos web de Google maps.

Luego de efectuar una ponderación de las diversas variables se obtuvo como resultado, la localización en el distrito de San Isidro conforme a la Tabla VII.4.

**Tabla VII.4 Matriz de localización del establecimiento**

	Descripción	Población residente (miles)	Población flotante (miles)	Nº de cafeterías	Área del distrito	Nivel socio económico o AB	Acceso a medios de transporte (de 1 a 5)	Acceso a centros financieros	Resultado
a	San Isidro	65.5	800	14	11.1	76.80%	3.00	4.00	
b	Miraflores	107	150	13	6.94	76.80%	2.00	2.00	
c	Ponderación	5%	35%	25%	15%	10%	6%	4%	
a*c	San isidro	3.275	280	3.5	1.665	0.08	0.18	0.16	288.52
b*c	Miraflores	5.35	52.5	3.25	1.041	0.08	0.12	0.08	62.22

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

Se obtiene como resultado 288.5 puntos que justifica la localización del establecimiento en el distrito de San Isidro.

De acuerdo a los antecedentes y el estudio de mercado el distrito de San Isidro cuenta con 5 sectores, siendo el sector 3 y 4 el que cuenta con la mayor población flotante y cercanía a centros financieros empresariales.

#### 7.4.4 *Tamaño del establecimiento*

- Área de Terreno Total: 525.00 m<sup>2</sup>
- Área Techada 1er Piso: 215.00 m<sup>2</sup>
- Área Techada 2do Piso: 215.00 m<sup>2</sup>
- Total: 430.00 m<sup>2</sup>
- Área Libre: 310.00 m<sup>2</sup>
- Perímetro: 100 m
- Área útil alquilada: 740 m<sup>2</sup>

Para el KPI rentabilidad por m<sup>2</sup> es importante llevar un control anual de utilidad por m<sup>2</sup>.

#### 7.4.5 *Descripción de Layout del establecimiento*

El establecimiento cuenta con la siguiente distribución (ver Figura VII.6).

##### 7.4.5.1 *Primer Piso*

El primer piso cuenta con 03 estacionamientos, 06 estacionamientos de bicicletas, 01 sala emprendimiento, 01 sala *bussines*, 02 *share room*, 03 baño, 01 *kitchenette*, 01 cuarto *lockers*, 01 depósito de alimentos, 01 depósito tecnológico, recepción y caja de escalera que va del primer piso al segundo piso.

### 7.4.5.2 Segundo Piso

El segundo piso cuenta con 01 sala nómada, digital, 01 sala conferencia, 01 sala *brainstorming*, 01 sala *young room*, 02 sala entrevista, 03 sala plus, 03 baño, *hall* y caja de escalera que llega del segundo piso.

En la Tabla VII.5 se presentan las especificaciones del establecimiento.

**Tabla VII.6 Especificación del establecimiento**

PARTIDA		ESPECIFICACIONES
Arquitectura	Pisos	Porcelanato 30x30 cm.
	Puertas y ventanas	Ventanas tiene puertas de madera selecta, vidrio transparente en carpintería metálica.
	Revestimientos	Tarrajeo frotachado y/o yeso moldurado, pintura lavable.
	Baños	Baños completos nacionales, con mayólica de color.
Estructuras	Muros y columnas	Ladrillos k.k. con columnas y vigas de amarre.
	Techos	Aligerados de concreto armado horizontales
Instalaciones	Eléctricas y sanitarias	Agua fría, agua caliente, corriente monofásica, teléfono y gas natural.

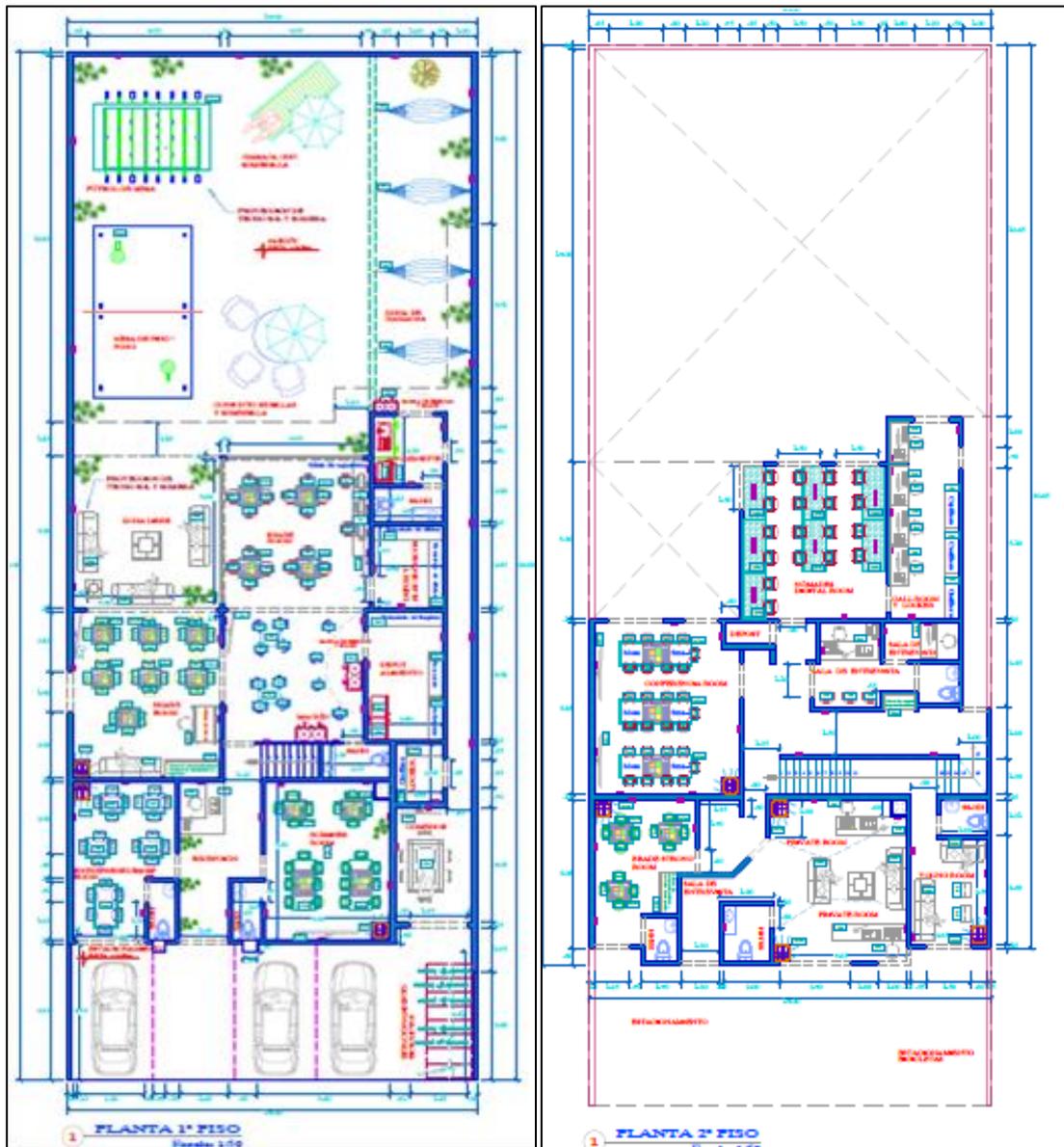
Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

### 7.4.5.3 Especificación del Layout

Se distribuyen los ambientes según la cantidad de mobiliario en base al Reglamento Nacional de Edificaciones (RNE) A130 art 20, que para ambientes de reunión considera 1 m<sup>2</sup> por persona ó 01 persona por asiento y salas de usos múltiples 1 m<sup>2</sup> por persona.

Para determinar la cantidad de asientos por ambiente se procede a hacer un comparativo con el *layout* planteado en la Figura VII.6, entre el número de asientos que son asequibles por ambientes y la cantidad de metros cuadrados de los mismos, se procede a la elección del más favorable, de esta forma se pueden tener los asientos máximos en su pico de atención, tal como se muestra en la Tabla VII.7.

Figura VII.6 *Layout* primer y segundo nivel



Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

**Tabla VII.7 Cantidad de asientos según layout**

Descripción	N° de ambientes	Cantidad asientos	Área m <sup>2</sup>	Cantidad asientos considerados
<i>Share room</i>	1	50	78	50
<i>Entrepreneurship room</i>	1	22	18	22
<i>Bussines room</i>	1	22	20	22
Zona de recreación	1	6	65	6
<i>Brade strong room</i>	1	12	16	12
Conferencia room	1	27	21	21
<i>Nomades digital room</i>	1	18	20	18
<i>Call room y lockers</i>	1	5	16	5
Sala de entrevistas	3	3	7	9
<i>Young room</i>	1	8	12	8
<i>Private room</i>	1	12	20	12
			TOTAL	185

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

Del total de área útil alquilada (740 m<sup>2</sup>) para establecimiento se distribuye en 185 asientos o sitios de trabajo.

## 7.5 Capacidad Instalada

### 7.5.1 Horario de atención

Se contará con un horario de atención al cliente de 16 horas corridas, desde las 7:00 hasta las 23:00 horas, los días de trabajo son de lunes a domingo e incluyen feriados.

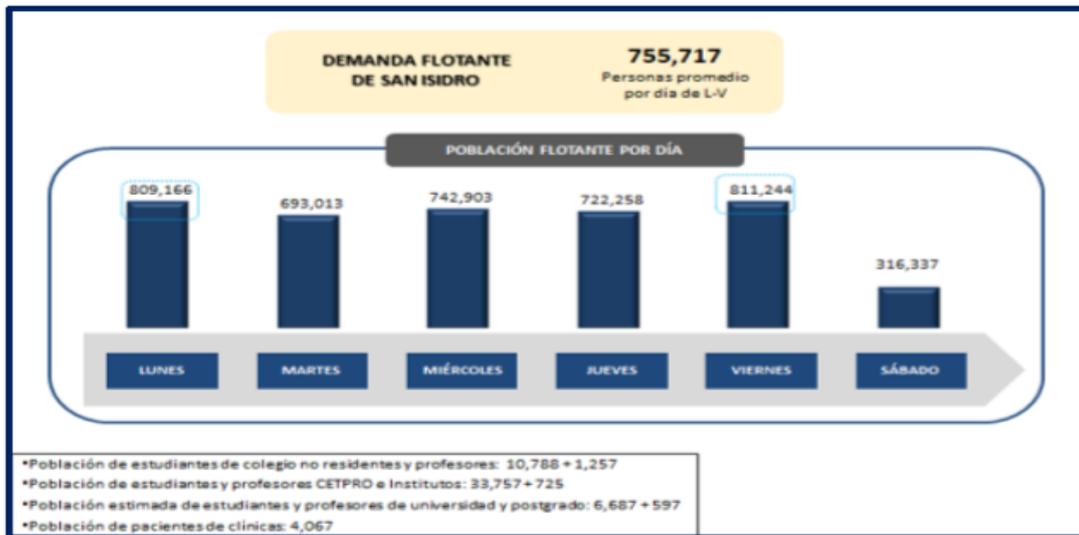
### 7.5.2 Ocupabilidad

El cálculo de la ocupabilidad del Anticafé para el año 2020 se determinó en base a 3 supuestos: comportamiento de la población flotante de lunes a domingo, capacidad instalada de 185 asientos en el establecimiento y los horarios populares de Starbucks.

#### 7.5.2.1 Afluencia de la población flotante de San Isidro

Se determina la afluencia semanal típica, debido a que el modelo de negocio no cuenta con una estacionalidad mensual. Se toma como modelo una semana con 7 días de lunes a domingo, la cual se tomará en cuenta a lo largo del año. Como referencia se tiene la variación de la población flotante diaria del distrito de San Isidro, véase Figura VII.7.

**Figura VII.7 Población flotante de lunes a sábado en San Isidro**



Fuente: (Municipalidad de San Isidro, 2019a)

En base al comportamiento de afluencia de la población flotante se determinan porcentajes de ocupabilidad por día, tomando como referencia que el viernes circula el 100%. Para el día domingo se considera la mitad de la afluencia del día sábado, tal como se muestra en la Tabla VII.8.

**Tabla VII.8 Porcentaje de afluencia según día en una semana típica del año 2020**

Día	Lunes	Martes	Miercoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Población Flotante	809,166	693,013	742,903	722,258	811,244	405,622	202,811
Porcentaje de asistencia	99.74%	85.43%	91.58%	89.03%	100.00%	50.00%	25.00%

Fuente y elaboración: Autores de la tesis

Por otro lado, según la distribución del *layout* se toma en cuenta la capacidad instalada de 185 asientos en el establecimiento.

Según la información de horarios populares de Starbucks ubicado frente al parque Combate de Abtao del distrito de San Isidro véase Anexo 46, tal como se muestra en la en la Tabla VII.9.

**Tabla VII.9 Flujo de ocupabilidad según semana típica de atención Starbucks**

Capacidad Max	Hora	Lun	Mar	Mié	Jue	Vie	Sáb	Dom
185	7.00	10%	40%	5%	5%	20%	10%	5%
185	8.00	50%	50%	20%	10%	70%	35%	18%
185	9.00	60%	40%	70%	40%	100%	50%	25%
185	10.00	50%	40%	80%	40%	90%	45%	23%
185	11.00	60%	45%	50%	40%	60%	30%	15%
185	12.00	60%	45%	30%	50%	80%	40%	20%
185	13.00	50%	40%	30%	60%	70%	35%	18%
185	14.00	40%	30%	20%	50%	50%	25%	13%
185	15.00	30%	25%	10%	40%	40%	20%	10%
185	16.00	30%	30%	5%	20%	30%	15%	8%
185	17.00	30%	50%	20%	20%	20%	10%	5%
185	18.00	20%	60%	50%	30%	20%	10%	5%
185	19.00	15%	40%	80%	50%	10%	5%	3%
185	20.00	5%	20%	50%	50%	5%	3%	1%
185	21.00	5%	5%	20%	40%	5%	3%	1%
185	22.00	5%	5%	5%	20%	5%	3%	1%

Fuente: Horarios populares Google Starbucks. Elaboración: Autores de la tesis.

En base a los 3 supuestos señalados: Comportamiento de la población flotante de lunes a domingo, capacidad instalada de 185 asientos en el establecimiento y los horarios populares de Starbucks, se construye el flujo de ocupabilidad para el establecimiento del Anticafé según horarios en visitas, tal como se muestra en la Tabla VII.10.

**Tabla VII.10 Flujo de ocupabilidad del Anticafé en visitas**

Capacidad Max	Hora	Lun	Mar	Mié	Jue	Vie	Sáb	Dom
185	7.00	19	74	9	9	37	19	9
185	8.00	93	93	37	19	130	65	32
185	9.00	111	74	130	74	185	93	46
185	10.00	93	74	148	74	167	83	42
185	11.00	111	83	93	74	111	56	28
185	12.00	111	83	56	93	148	74	37
185	13.00	93	74	56	111	130	65	32
185	14.00	74	56	37	93	93	46	23
185	15.00	56	46	19	74	74	37	19
185	16.00	56	56	9	37	56	28	14
185	17.00	56	93	37	37	37	19	9
185	18.00	37	111	93	56	37	19	9
185	19.00	28	74	148	93	19	9	5
185	20.00	9	37	93	93	9	5	2
185	21.00	9	9	37	74	9	5	2
185	22.00	9	9	9	37	9	5	2
<b>Total por día</b>		<b>962</b>	<b>1,045</b>	<b>1,008</b>	<b>1,045</b>	<b>1,249</b>	<b>624</b>	<b>312</b>

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

En base a la Tabla VII.8.se calcula el porcentaje de visitas por hora, conforme se detalla en la Tabla VII.11.

**Tabla VII.11 Porcentaje de visitas distribuidas en las 16 hrs de atención**

Capacidad Max	Hora	Lun	Mar	Mié	Jue	Vie	Sáb	Dom
185	7.00	2%	7%	1%	1%	3%	3%	3%
185	8.00	10%	9%	4%	2%	10%	10%	10%
185	9.00	12%	7%	13%	7%	15%	15%	15%
185	10.00	10%	7%	15%	7%	13%	13%	13%
185	11.00	12%	8%	9%	7%	9%	9%	9%
185	12.00	12%	8%	6%	9%	12%	12%	12%
185	13.00	10%	7%	6%	11%	10%	10%	10%
185	14.00	8%	5%	4%	9%	7%	7%	7%
185	15.00	6%	4%	2%	7%	6%	6%	6%
185	16.00	6%	5%	1%	4%	4%	4%	4%
185	17.00	6%	9%	4%	4%	3%	3%	3%
185	18.00	4%	11%	9%	5%	3%	3%	3%
185	19.00	3%	7%	15%	9%	1%	1%	1%
185	20.00	1%	4%	9%	9%	1%	1%	1%
185	21.00	1%	1%	4%	7%	1%	1%	1%
185	22.00	1%	1%	1%	4%	1%	1%	1%

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

En el estudio de mercado se calculó 4,508 visitas semanales distribuidas según afluencia de lunes a domingo (ver Tabla IV.16) tal como se muestra en la Tabla VII.12.

**Tabla VII.12 Flujo de ocupabilidad por comportamiento de población flotante**

Días	Lun	Mar	Mié	Jue	Vie	Sáb	Dom
Comportamiento población flotante	99.94%	85.43%	91.58%	88.03%	100%	38.99%	19.50%
visitas	860	736	789	758	861	336	168

Fuente: (Municipalidad Distrital de San Isidro, 2019c). Elaboración: Autores de la tesis.

En base en la Tabla VII.12, se calcula cuántas personas visitan el establecimiento por una semana típica, considerando dos horas de permanencia y se determina la ocupabilidad tomando en cuenta la capacidad instalada por hora del establecimiento, el resultado se muestra en la Tabla VII.13.

**Tabla VII.13 Ocupabilidad por horas en semana típica**

Hora	Lun	Mar	Mié	Jue	Vie	Sáb	Dom
7.00	17	52	7	7	26	10	5
8.00	100	117	36	20	115	45	22
9.00	182	117	130	67	185	85	42
10.00	182	104	185	108	185	95	47
11.00	182	111	185	108	185	75	37
12.00	185	118	115	121	179	70	35
13.00	182	111	86	147	185	75	37
14.00	149	91	72	147	153	60	29
15.00	116	72	43	121	115	45	22
16.00	100	72	21	81	89	35	17
17.00	100	104	36	54	64	25	12
18.00	83	143	101	67	52	20	10
19.00	58	130	185	107	39	15	7
20.00	33	78	185	134	19	7	3
21.00	16	33	101	121	12	4	2
22.00	16	14	36	81	12	4	2
<b>Total por día</b>	<b>1,701</b>	<b>1,467</b>	<b>1,524</b>	<b>1,491</b>	<b>1,615</b>	<b>670</b>	<b>329</b>
<b>Total por semana</b>	<b>8,797</b>						

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

La ocupabilidad típica por semana de la Tabla VII.13 se multiplica por las 52 semanas del año, de esta forma se tiene una ocupabilidad promedio anual de 457,444 horas que se mantiene durante los 5 años.

El modelo de negocio es un nuevo producto en el mercado, según su ciclo de madurez se considera alcanzar para el primer año el 60% sobre la ocupabilidad promedio anual.

Se obtiene como resultado una demanda en horas para el primer año de 274,466. La ocupabilidad promedio anual para los 5 años, como se muestra en la Tabla VII.14.

**Tabla VII.14 Ocupabilidad promedio anual proyectada**

AÑO	2020	2021	2022	2023	2024
Ocupabilidad promedio anual en horas	457,444	457,444	457,444	457,444	457,444
Ajuste ciclo del producto	60%	80%	100%	100%	100%
Demanda en horas	274,466	365,955	457,444	457,444	457,444

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

### 7.5.3 Servicio complementario de la infraestructura

El Anticafé cuenta con servicios complementarios como:

- Servicios higiénicos

- Servicio de seguridad
- Cámaras de video vigilancia
- Alarmas contra incendios
- Botiquín
- Señalización
- Zona de evacuación
- Estacionamiento
- Lockers de seguridad
- Buzón de recepción de documentos.
- Impresiones

#### **7.5.3.1 Comedor y kitchenette**

Cuenta con 6 microondas que tiene capacidad para calentar 240 alimentos en 2 horas para uso de sus clientes y espacio de comedor para el consumo de alimentos condimentados. El tiempo promedio que toma calentar los alimentos es 3 minutos, se detalla con el siguiente cálculo:

2 horas = 40 comidas de 3 minutos por microondas.

6 microondas x 40 comidas = 240 alimentos calentados

### **7.6 Infraestructura y equipamiento requeridos**

#### **7.6.1 Listado de inversión en máquinas y equipos**

Todos los ambientes cuentan con equipamiento de mobiliario, herramientas y equipos tecnológicos, cada equipo cuenta con una ficha técnica (ver Anexo 43).

En la Tabla VII.15., se presenta el equipamiento complementario.

**Tabla VII.15 Equipamiento complementario**

ITEM	DESCRIPCION	CANT.	PRECIO S/	PARCIAL
	<b>UTENSILLOS</b>			<b>S/ 4,783.00</b>
1	Bandejas	10	20.00	200.00
2	Jarra vidrio	10	18.00	180.00
2	Platos grandes	24	5.00	120.00
3	Platos pequeños	24	4.00	96.00
4	Azucarera	6	5.00	30.00
5	Servilletero	6	4.00	24.00
6	Tenedor	24	4.00	96.00
7	Cuchara	24	4.00	96.00
8	Cucharita	24	4.00	96.00
9	Cuchillo de cocina	4	5.00	20.00
10	Basurero	12	20.00	240.00
11	Piezas de hielo	5	18.00	90.00
12	Vasos	120	6.00	720.00
13	Escurreidor de platos	4	20.00	80.00
14	Organizador de cubiertos	4	80.00	320.00
15	Dispensadores de agua	6	180.00	1080.00
16	Tazas de porcelana personalizada	185	7.00	1295.00
	<b>UNIFORME</b>			<b>1560.00</b>
1	Camisetas	12	45.00	540.00
2	Delantales	12	20.00	240.00
3	Uniformes	12	65.00	780.00
	<b>SISTEMA DE CONTROL</b>			<b>4342.00</b>
1	tarjetas magneticas	200	15.00	3000.00
2	Constrol de tiempo electronico	3	314.00	942.00
3	Porta fotocheck	200	2.00	400.00
	<b>UTILES DE OFICINA</b>			<b>1856.40</b>
1	Lapiceros	36	1.00	36.00
2	Lapices	36	0.50	18.00
3	Plumones	36	2.00	72.00
4	Mottas	36	4.00	144.00
5	Archivadores	36	3.00	108.00
6	Borradores	36	0.40	14.40
7	Cinta Adhesiva	36	2.00	72.00
8	Correctores	36	1.50	54.00
9	Engranpadores	36	6.00	216.00
10	Grapas	12	0.50	6.00
11	Perforadores	36	4.00	144.00
12	Resaltadores	36	2.00	72.00
13	Papel Bond A4	36	25.00	900.00
	<b>TOTAL</b>			<b>12541.40</b>

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

### **7.6.2 Requerimiento de materiales e insumos para bebidas y snacks**

En la Tabla VII.16 la estimación de bebidas y snacks por cinco años y en el Anexo 49 se presenta el requerimiento de insumos detallado.

**Tabla VII.16 Estimación de bebidas y snacks por cinco años**

Proyección de bebidas y snacks					
AÑO	2020	2021	2022	2023	2024
Demanda en N° de horas (N° de visitas x 2h)	274,466	365,955	457,444	457,444	457,444
02 bebidas por hora (Unidades)	548,932	731,910	914,888	914,888	914,888
01 pack <i>snacks</i> por hora (Unidades)	274,466	365,955	457,444	457,444	457,444

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

El costo de bebidas y snacks por insumos se encuentra detallado en el Anexo 36 y Anexo 37, con esta información se puede determinar el costo promedio de bebidas y snacks, tal como se muestra en la Tabla VII.17. y en la Tabla VII.18.

**Tabla VII.17 Costo promedio de bebidas**

Ítem	Descripción	Und.	Precio (S/.)
01	Precios de café, bebidas y snacks		
01.01	Café <i>capuchino</i> (ingredientes)	und	1.09
01.02	Café americano (ingredientes)	und	0.71
01.03	Café mocachino de caramelo (ingredientes)	und	1.09
01.04	Café expreso	und	0.55
01.05	Café <i>latte</i>	und	0.90
01.06	Café <i>macchiato</i>	und	0.79
01.07	Café <i>moka</i>	und	1.03
01.08	Café pasado	und	0.40
01.09	Agua saborizada	und	3.80
01.10	Agua mineral	und	2.50
01.11	Infusiones (te, manzanilla , anís, etc.)	und	0.34
01.12	Jugos de frutas (papaya)	und	4.51
01.13	Jugos de frutas (piña)	und	3.01
01.14	Limonadas (ingredientes)	und	0.74
01.16	Refresco de chicha morada	und	1.11
01.17	Refresco de maracuyá	und	0.99
01.18	Yogurt variado	und	1.25
		<b>Promedio</b>	<b>1.46</b>

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

**Tabla VII.18 Costo promedio de *snacks***

Ítem	Descripción	Und.	Precio (S/.)	Parcial (S/.)
01	Precios de <i>snacks</i>			
1,1	Pack de snaks	Jgo	4.25	S/ 4.25
1,2	Pack 2 de bocaditos	Und	10.00	S/ 10.00
1,3	Pack 3 de bocaditos	Und	10.00	S/ 10.00
1,4	Pack 4 de bocaditos	Und	11.58	S/ 11.58
1,5	Pack 5 de bocaditos	Und	3.30	S/ 3.30
1,6	Pack 6 de bocaditos	Und	4.30	S/ 4.30
		<b>Promedio</b>	<b>7.24</b>	

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

### **7.6.3 *Requerimiento de talleres***

El establecimiento cuenta con ambientes temáticos, disponibles para diversos talleres, los cuales deben ser programados con un mínimo de tres días de anticipación para prever el mobiliario necesario y comunicación al personal operativo. Las programaciones están a cargo del *office manager*.

Los talleres programados están proyectados en el CAPÍTULO VI Plan de Marketing.

## **7.7 Organización y recursos humanos**

### **7.7.1 *Requerimiento de personal in house***

- Administrador; se requiere contar con una persona en jornada completa, un profesional del área de administración de empresas.
- Barista *senior*; se requiere contar con tres personas en jornada completa. Esté debe contar con certificaciones que acrediten su conocimiento en la materia.
- Barista *junior*; se requiere contar con cuatro personas en jornada completa. Se requiere como mínimo contar con seis meses como asistente de barista.
- *Office manager*; se requiere contar con tres personas en jornada completa. La posición requiere una formación técnica en administración empresas o este cursando estudios universitarios de administración.
- *Help desk*; se requiere contar con tres personas en jornada completa. Esta posición debe estar cubierta por un técnico en computación e informática.

### **7.7.2 *Requerimiento de personal outsourcing***

- Seguridad; dos vigilantes para cada turno día y noche.
- Personal de limpieza; se requiere contar con cuatro personas en jornada completa. El servicio debe incluir materiales de limpieza y aseo.

## **7.8 Plan de implementación y operación**

### **7.8.1 *Remodelación e implementación del local***

El local alquilado ubicado en calle los Lirios N° 144 del distrito de San Isidro, requiere ser acondicionado e implementado conforme al Anexo 43 y ser equipado conforme a lo indicado

en la sección 7.6 (Infraestructura y equipamiento requeridos). En tal sentido, en la Tabla VII.19 se presenta la inversión requerida para la remodelación e implementación del local, considerando la cotización presentada en el Anexo 47.

**Tabla VII.19 Resumen de costos de remodelación e implementación**

Descripción	Parcial (S/.)
Anticafé	556,360.63
Obras Provisionales	1,400.00
Remodelación	21,818.63
Pinturas	21,818.63
Transporte de mobiliario / equipos	3,000.00
Suministro y colocación de techo sol y sombra	70,369.20
Mobiliario / equipo del negocio	326,932.40
Suministro e instalación de mobiliarios / equipos anticafé	264,247.40
<i>Share Room</i>	42,835.90
<i>Entrepreneurship Room</i>	9,781.80
<i>Bussines Room</i>	32,082.70
Comedor	3,168.00
<i>Locker</i>	1,499.80
<i>Depost Alimento</i>	3,537.70
<i>Depost Oficina</i>	899.70
<i>Kitchenette</i>	4,484.90
Barra de bebidas y <i>snacks</i>	56,696.00
Recepción	449.90
Zona libre - terraza	1,899.70
Zona de recreación	19,731.90
<i>Brade strong room</i>	19,731.90
<i>Conference room</i>	33,684.40
Nómades <i>digital room</i>	7,918.20
<i>Call room y lockers</i>	3,899.20
Sala de entrevistas	2,789.10
<i>Young room</i>	8,998.80
<i>Private room</i>	10,157.80
Colocación e instalación de mobiliario y equipos	62,685.00
Diseño de interiores e implementación <i>vintage</i>	65,000.00
Gastos pre operativos	5,155.40
<b>Utilidades del proveedor 8%</b>	<b>44,508.85</b>
<b>Impuesto IGV</b>	<b>100,144.91</b>
<b>Costo totales</b>	<b>701,014.40</b>

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

## 7.8.2 Administración de puesta en marcha de la empresa.

### 7.8.2.1 Minuta de constitución

Para la obtención de la constitución de la empresa se siguen los siguientes pasos:

- Búsqueda de nombre en SUNARP para verificar su disponibilidad, tiene un costo de 5 soles.
- Reserva de nombre en SUNARP costo de 27 soles.

- Elaboración de minuta de constitución ante un abogado debidamente colegiado y habilitado con un costo de 450 soles.
- Minuta notarial y registral ante un notario público costo referencial 1,600 soles.
- Recojo de la partida registral.

#### 7.8.2.2 *Registro único de contribuyentes*

Para efectuar el registro en el padrón de contribuyentes respecto de los tributos que administra la SUNAT, se considera lo señalado en la Tabla VII.20.

**Tabla VII.20 Requisitos inscripción RUC**

REQUISITOS DE INSCRIPCIÓN PARA EMPRESAS
PERSONA JURÍDICA
DNI del Representante Legal.
Ficha o partida electrónica certificada por Registros Públicos, con una antigüedad no mayor a los treinta (30) días calendarios.

Fuente: SUNAT 2019.

#### 7.8.2.3 *Licencia de funcionamiento*

Para la obtención de licencia de funcionamiento se siguen los siguientes pasos:

- Solicitud de licencia de funcionamiento firmado por el representante legal (ver Anexo 45 y Anexo 48).
- Vigencia de poder del representante legal.
- Constancia de inspección de seguridad por parte de Defensa Civil.
- Cumplir con zonificación del establecimiento.

#### 7.8.2.4 *Carnet de sanidad*

El personal dentro del Anticafé debe contar con un carnet de sanidad, que es un requisito indispensable para la manipulación de alimentos y bebidas.

Los trámites se efectúan conforme lo indicado por la Municipalidad de Lima, con un costo por persona de S/ 16.20. Se considera las siguientes personas: 01 Administrador; 03 *office manager*; 03 *help desk*; 03 barista *senior* y 04 barista *junior*.

### 7.8.2.5 *Mantenimiento y operación*

Para mantener la empresa en actividad se requieren recursos, ejecutar actividades y realizar la inversión según se señala en la Tabla VII.21.

**Tabla VII.21 Costos estimados de mantenimiento y operación**

DESCRIPCIÓN	C.U.	MONEDA
"ANTICAFE"		
LOCAL / NEGOCIO		
Alquiler del local	6,000.00	USD
03 servicio de internet	235.00	SOL
Servicio Sedapal	600.00	SOL
Servicio Enel	1,500.00	SOL
GESTIÓN EMPRESARIAL		
01 <i>Administrador</i>	6,979.96	SOL
03 <i>Office manager</i>	11,790.84	SOL
03 <i>Help desk</i>	7,216.32	SOL
03 <i>Barista senior</i>	7,673.76	SOL
04 <i>Barista junior</i>	6,145.12	SOL
01 servicio tercero limpieza	5,414.90	SOL
01 servicio tercero vigilancia	6,670.00	SOL
20 alquiler de <i>laptops</i>	566.40	USD
MANTENIMIENTO INFRAESTRUCTURA		
Pintado de muros	15,159.92	USD
Pintado de techos		
Mantenimiento de puertas y ventanas		
Revisión y mantenimiento de pisos		
Revisión y mantenimiento de instalaciones sanitarias		
Revisión y mantenimiento de instalaciones eléctricas		
MANTENIMIENTO DE EQUIPOS Y MOBILIARIOS		
Mantenimiento de equipos tecnológicos		
Mantenimiento de mobiliarios		

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

### 7.8.3 *Cronograma de implementación y mantenimiento*

En la Tabla VII.22, se presenta el periodo de implementación hasta la inauguración y en la Tabla VII.23, se presenta la programación de operación y mantenimiento.

**Tabla VII.22 Cronograma de implementación (año cero)**

DESCRIPCIÓN	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7
Anticafé							
Local / negocio							
Búsqueda general del local							
Alquiler del local y abono de garantía							
Recepción de llaves							
Gestión empresarial							
Constitución de la empresa sunarp							
Registro sunat							
Licencia de funcionamiento							
Contratación de personal							
Campaña de marketing pre inauguración							
Inauguración							
Remodelación e implementación							
Cotización de trabajos							
Ejecución de remodelación e implementación							

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

**Tabla VII.23 Programación de operación y mantenimiento**

Ítem	DESCRIPCIÓN	PERIODO
01	"ANTICAFE"	
01.01	LOCAL / NEGOCIO	
01.01.01	Alquiler del local	mensual
01.01.02	Servicio de internet	mensual
01.01.03	Servicio Sedapal	mensual
01.01.04	Servicio Enel	mensual
01.01.05	Alquiler de <i>laptops</i>	mensual
1.02	GESTIÓN EMPRESARIAL	
01.02.01	01 Administrador	mensual
01.02.02	03 <i>Office manager</i>	mensual
01.02.03	03 <i>Help desk</i>	mensual
01.02.04	03 Barista <i>senior</i>	mensual
01.02.05	04 Barista <i>junior</i>	mensual
01.02.06	01 Servicio tercero limpieza	mensual
01.02.07	01 Servicio tercero vigilancia	mensual
01.02.08	100 Laptops en alquiler	mensual
1.03	MANTENIMIENTO INFRAESTRUCTURA	
01.03.01	Pintado de muros	anual
01.03.02	Pintado de techos	anual
01.03.03	Mantenimiento de puertas y ventanas	anual

Ítem	DESCRIPCIÓN	PERIODO
01.03.04	Revisión y mantenimiento de pisos	anual
01.03.05	Revisión y mantenimiento de instalaciones sanitarias	anual
01.03.06	Revisión y mantenimiento de instalaciones eléctricas	anual
1.04	MANTENIMIENTO DE EQUIPOS Y MOBILIARIOS	
01.04.01	Mantenimiento de equipos tecnológicos	semestral
01.04.02	Mantenimiento de mobiliarios	semestral

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

## 7.9 Conclusiones

El establecimiento se ubica en la calle los Lirios N° 144 tiene un área de 740 m<sup>2</sup> y un *layout* que distribuye diferentes ambientes para trabajar, estudiar y esparcirse.

Cuenta con 185 asientos disponibles para los clientes, con una ocupabilidad del 60% sobre el promedio anual para el primer año.

El modelo de negocio requiere los siguientes procesos de servicio: *check-in*, preparación del servicio, entrega de servicio y *check-out*. Durante todo este proceso se cuantifica el tiempo de permanencia del cliente y posterior cobro de S/ 17.90 por hora.

El Anticafé requiere 8 meses para su implementación y puesta en marcha del establecimiento.

## CAPÍTULO VIII. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

El presente capítulo pretende explicar y describir a la organización de los recursos humanos desde su composición, derechos laborales, análisis de puestos, inducción, capacitación, compensación, cultura organizacional y el presupuesto anual requerido.

### 8.1 Objetivo General

- Lograr que los colaboradores desarrollen un alto desempeño en el servicio de atención al cliente.

### 8.2 Objetivos específicos

- Seleccionar al personal idóneo para el puesto con las competencias enfocadas en servicio de atención al cliente.
- Gestionar e incentivar el desarrollo del talento humano, para lograr un alto desempeño y fidelización desde su bienestar con un clima laboral adecuado, remuneración superior al mercado, capacitación que potencie su capacidad laboral y personal.
- Informar al personal la cultura organizacional desde la etapa de inducción, alineada al servicio de atención al cliente.

### 8.3 Cultura Organizacional

#### 8.3.1 *Filosofía*

Fomentar el trabajo en equipo y confianza como base intangible para lograr un ambiente de trabajo más creativo y eficiente, los esfuerzos anteriores llevan en conjunto a mejorar la satisfacción de los clientes, quienes retribuirán con su preferencia a la empresa.

#### 8.3.2 *Valores*

Los valores que promueve el negocio son:

- Innovación: Apertura de nuevas ideas emergentes, sin limitaciones.
- Pasión por el servicio: Cada punto de contacto con el cliente es una oportunidad de marcar la diferencia con una actitud siempre predispuesta.
- Excelencia en el servicio: Calidad desde un cordial y cálido servicio.

## 8.4 Estructura de la empresa

### 8.4.1 Base Legal del Régimen Laboral de la Pyme

La base legal, según la Ley N° 28015 de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa (Congreso de la República, 2003), estipula los requisitos para ser considerada como pequeña empresa (ver Tabla VIII.1).

**Tabla VIII.1 Requisitos para Mediana Empresa**

Tipo de Empresa	Ventas anuales
Microempresa	150 UIT's como Máximo
Pequeña empresa	1700 UIT's como Máximo
Mediana Empresa	Ventas anuales superiores a 1700 UIT's hasta 2300 UIT's

Fuente: (El Peruano, 2019). Elaboración: Autores de la tesis.

Para la puesta en marcha se requerirán 14 colaboradores; considerando una proyección de venta anual en el primer año de hasta 1,700 00 UIT's, se ubica como pequeña empresa y estará bajo régimen laboral especial. La remuneración y los beneficios sociales se otorgarán como se muestra en la Tabla VIII.2.

**Tabla VIII.2 Derechos Laborales de acuerdo con el Régimen PYME**

Referencias	Pequeña Empresa
Remuneración Mínima Vital	RMV S/ 930.00
Horario	8 horas al día
Descanso semanal	24 horas y en días feriados.
Vacaciones	15 días al año (considerar días calendario)
Sobretiempo	Remuneraciones por sobretiempo
CTS	1/2 sueldo por año de trabajo
Gratificaciones por Fiestas Patrias y Navidad	1/2 sueldo en los meses de Julio y diciembre, siempre que haya laborado el semestre completo.
Indemnización por despido arbitrario o injustificado	20 remuneraciones diarias por año. Tope: 120 remuneraciones diarias.
Seguro social	El empleador aportará el 50%, y el Estado aportará el otro 50%. (Régimen especial Semicontributivo de Salud).

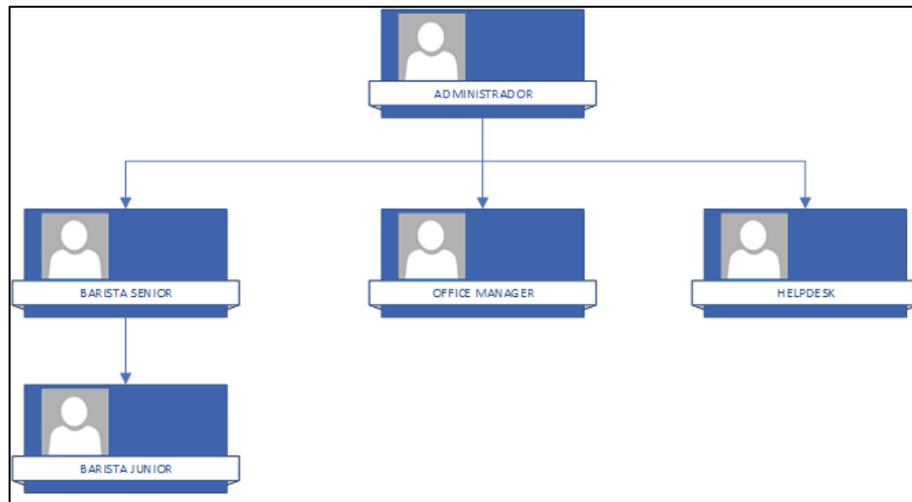
Fuente (MINTRA, 2019). Elaboración: Autores de la tesis.

## 8.5 Organigrama

La estructura de la empresa es una organización empresarial, simple con poco staff y supervisión directa (Universidad ESAN, 2016).

La dirección del negocio es desarrollada por el Administrador. La línea media está representada por el barista *senior*, *office manager* y *help desk*. La línea de apoyo está a cargo del barista *junior*, tal como se muestra en Figura VIII.1.

**Figura VIII.1 Estructura empresarial**



Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

### 8.5.1 Horario

La distribución de los horarios estará a cargo del Administrador; los horarios para el barista *senior*, *office manager*, *help desk* y barista *junior* se desarrollarán de 7am a 11pm en 3 turnos con disponibilidad de 1 hora de break y descanso obligatorio de 1 día a la semana, como se muestra en la Tabla VIII.3.

**Tabla VIII.3 Horarios**

Turnos	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Turno 1	7:00 a.m. - 4:00 p.m. Break: 12:00 p.m.	7:00 a.m. - 3:00 p.m.	7:00 a.m. - 4:00 p.m. Break: 12:00 p.m.	7:00 a.m. - 4:00 p.m. Break: 12:00 p.m.	7:00 a.m. - 4:00 p.m. Break: 12:00 p.m.	7:00 a.m. - 3:00 p.m.	Descanso obligatorio
Turno 2	9:00 a.m. - 7:00 p.m. Break: 2:00 p.m.	Descanso obligatorio	9:00 a.m. - 7:00 p.m. Break: 2:00 p.m.	9:00 a.m. - 7:00 p.m. Break: 2:00 p.m.	9:00 a.m. - 7:00 p.m. Break: 2:00 p.m.	3:00 p.m. - 11:00 p.m.	4:00 p.m. - 10:00 p.m.
Turno 3	4:00 p.m. - 11:00 p.m.	3:00 p.m. - 11:00 p.m.	4:00 p.m. - 11:00 p.m.	4:00 p.m. - 11:00 p.m.	4:00 p.m. - 11:00 p.m.	Descanso obligatorio	8:00 a.m. - 4:00 p.m.

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

La cantidad de personal y la distribución de turnos en el primer año será en base a la alta demanda en los horarios picos como lunes desde las 9:00 hasta las 13:00 horas ; miércoles de 10:00 hasta las 11:00 horas y de 19:00 hasta las 20:00 horas y el viernes 9:00 hasta las 11:00

horas, se tendrá la máxima capacidad de personal que brindará atención a los clientes con 3 *office manager*, 3 *help desk*, 3 *barista senior* y 4 *barista junior* distribuidos en los siguientes turnos como se muestra en la Tabla VIII.4.

**Tabla VIII.4 Número de Personal en cada turno**

Turnos	Office Manager	Help Desk	Barista Senior	Barista Junior
Turno 1	1	1	1	2
Turno 2	1	1	1	1
Turno 3	1	1	1	1
Total Turnos	3	3	3	4

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

A continuación, en la Tabla VIII.5, se presenta el número de personal que se requerirá en los 5 años de vigencia del negocio, la cantidad de personal está sujeto al incremento en las ventas por cada periodo, en el caso del año 2021 tenemos un crecimiento de 37% con respecto al año 2020 en las ventas, por lo tanto se incrementa 3 colaboradores adicionales y se distribuye en relación a la atención directa que tiene con el cliente e importancia en el puesto.

**Tabla VIII.5 Número de personal que se requiere para el negocio**

Año	2020	2021	2022	2023	2024
Ocupabilidad promedio anual en horas	457,444	457,444	457,444	457,444	457,444
Ajuste por ocupabilidad sobre el promedio	60%	80%	100%	100%	100%
Consumo de horas ajustado	274,466	365,955	457,444	457,444	457,444
<b>Venta anual</b>	<b>S/4,163,516</b>	<b>S/5,717,895</b>	<b>S/7,361,790</b>	<b>S/7,582,643</b>	<b>S/7,810,123</b>
<b>Personal total</b>	<b>14</b>	<b>17</b>	<b>19</b>	<b>19</b>	<b>19</b>
<i>Office manager</i>	3	4	5	5	5
<i>Help desk</i>	3	4	4	4	4
<i>Barista senior</i>	3	3	3	3	3
<i>Barista junior</i>	4	5	6	6	6
Administrador	1	1	1	1	1

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

## 8.6 Análisis de puestos

Para el análisis de puestos, se determinan las actividades principales y específicas que realizan los colaboradores de acuerdo a los requerimientos de la empresa, a continuación, se detalla el análisis de puestos, requisitos, competencias y actividades:

## **8.6.1 Administrador**

### **8.6.1.1 Requisitos**

Egresado de carrera de Administración y/ o carreras afines; inglés intermedio; Office y Excel intermedio; experiencia 2 años en el puesto.

Otras competencias: Liderazgo, habilidad de comunicación, empatía y capacidad de manejo de equipos.

### **8.6.1.2 Actividades principales**

- Dirección, planificación y supervisión de la operatividad de la empresa.
- Relación con proveedor y cliente.
- Coordinar las actividades de los colaboradores.
- Evaluación de desempeño de los colaboradores.

### **8.6.1.3 Actividades específicas**

- Gestión de cotización, requerimientos y aprobación de compra según inventario.
- Realizar seguimiento diario del servicio de atención.
- Gestión de compras y pagos varios (insumos, alquiler y pago de planilla).
- Fiscalizar el reporte de inventarios.
- Analizar resultados de ventas.
- Devolución de mercadería al proveedor por no cumplir con los requisitos establecidos.

## **8.6.2 Barista Senior**

### **8.6.2.1 Requisitos:**

Certificación de la carrera de barismo, experiencia 1 año en el puesto.

Otras competencias: Extrovertido y detallista.

### **8.6.2.2 Actividades principales:**

Atención al cliente.

### **8.6.2.3 *Actividades específicas:***

- Preparación de café y bebidas alternativas
- Mantener la zona de trabajo limpio, cumpliendo con las pautas de salubridad.
- Control de inventarios y pedido de snacks.
- Validación de recepción de los insumos bebidas y snacks.

### **8.6.3 *Barista Junior***

#### **8.6.3.1 *Requisitos***

Estudiante o egresado de carreras: barismo, administración, ciencias de la comunicación y/ o carreras afines.

Otras competencias: ordenado, responsable y proactivo.

#### **8.6.3.2 *Actividades principales***

- Asistencia en la preparación de las bebidas.

#### **8.6.3.3 *Actividades específicas***

- Abastecer la zona de barra de snacks.
- Mantener el lugar de la barra y zonas de alimentos limpios.

### **8.6.4 *Office Manager***

#### **8.6.4.1 *Requisitos:***

Estudiante o egresado de carreras: administración, ciencias de la comunicación y/ o carreras afines.

Otras competencias: Empatía, ordenando, responsable, habilidades de comunicación y paciente.

#### **8.6.4.2 *Actividades principales***

- Atención de servicio al cliente.

### 8.6.4.3 *Actividades específicas*

- Brindar información a los clientes de los servicios a entregar.
- Revisar la disponibilidad del ambiente para permitir el acceso al cliente.
- Invitar al cliente al uso del aplicativo móvil.
- Realizar la entrega de los equipos necesarios para el uso del servicio: Laptop, auriculares, etc.
- Registro de ingreso y salida de los clientes (*check-in* y *check-out*).
- Preparación de recibos y cobros.
- Recepción de documentación del cliente.
- Brindar respuesta de los *whatsapp* y email.
- Otras actividades que indique el administrador.

### 8.6.5 *Help Desk*

#### 8.6.5.1 *Requisitos*

Técnico en computación y/o sistemas.

#### 8.6.5.2 *Actividades principales*

- Soporte técnico de equipos tecnológicos.

#### 8.6.5.3 *Actividades específicas*

- Validación de recepción de útiles de oficina, herramientas y equipos de trabajo.
- Elaboración de inventario de mobiliarios, herramientas y equipos de trabajo.
- Soporte técnico de equipos y herramientas tecnológicas, así como mantenimiento.
- Impresiones y otras actividades que indique el administrador.

Además, se contratarán los servicios de *outsourcing* para realizar las actividades de servicio de limpieza y vigilancia (ver CAPÍTULO VII).

Se considera necesario el servicio de contabilidad para el llenado y llevado de libros contables, elaboración de estados financieros, contratos laborales y comerciales, además de asesoramiento de tributación municipal y de SUNAT (Ver Anexo 50; **Error! No se encuentra el origen de la referencia.**).

En la Tabla VIII.6 se muestran las actividades principales que desempeñaran los servicios de *outsourcing*.

**Tabla VIII.6 Servicios de *Outsourcing***

Personal	Actividades principales
Limpieza	Control y aseo permanente de las áreas comunes, privadas de las 2 plantas.
Vigilancia	Cuidado de la integridad física dentro de la empresa, así como el cuidado de los muebles y apoyo en el control a los clientes en el pago por el servicio prestado.
Contabilidad	Elaboración de los estados financieros de la empresa y declaraciones ante la SUNAT.

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

### **8.7 Proceso de reclutamiento y selección del personal**

El proceso de reclutamiento y selección de cada uno de los colaboradores de acuerdo a las competencias solicitadas por la empresa estará a cargo de la empresa de consultoría Impacto Humano (ver Anexo 51; **Error! No se encuentra el origen de la referencia.**).

### **8.8 Inducción**

Al incorporar al colaborador, el administrador presentará en la sala de conferencia una proyección de video que muestre el modelo organizacional, modelo de negocio e impartirá la filosofía y valores de la empresa, posteriormente presentará a cada uno de los integrantes del grupo de trabajo y realizará un recorrido por la empresa para conocer las diferentes áreas, donde se explicará los servicios que ofrece la empresa, finalmente se presenta, entrega y se dará lectura al reglamento interno de trabajo (ver Anexo 52).

### **8.9 Proceso de Capacitación**

El proceso de aprendizaje es continuo y es necesario reforzar las habilidades o implementar nuevos conocimientos en los colaboradores.

#### **8.9.1 Etapas del proceso de capacitación**

El Administrador o uno de los integrantes del equipo puede identificar en su día a día algún tema operativo o de servicio que amerite una revisión.

#### **8.9.2 Diseño del plan de capacitación:**

- Seleccionar el tema de interés para el desarrollo personal y laboral.
- Apoyo con materiales de power point.

- Identificar a la persona que impartirá la capacitación.

### 8.9.3 Implementación de la capacitación

Se realizará en horario de trabajo, en horas de menor afluencia del público, su duración máxima es de 1 hora.

Se tiene un presupuesto anual de S/6,000 en el primer año para el desarrollo de las capacitaciones.

### 8.9.4 Evaluación de la capacitación

Conversatorio de preguntas y respuestas, *feedback* en el momento que se desarrolló la capacitación.

A continuación, en la Tabla VIII.7, se presentan los temas de capacitación según el puesto de trabajo.

**Tabla VIII.7 Capacitaciones según puesto**

Puesto	Capacitación	Periodicidad
Toda la organización	Proyección audiovisual para la inducción	Introducción
Administrador	Técnicas motivacionales y liderazgo	2 veces al año
Barista <i>senior</i> , barista <i>junior</i> , <i>office manager</i>	Servicio de atención al cliente, comunicación efectiva, dinámicas de juego de roles.	2 veces al año
<i>Help desk</i>	Servicio de atención al cliente, instalación, reparación y mantenimiento.	1 vez al año

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

## 8.10 Proceso de evaluación de desempeño

### 8.10.1 Evaluación Organizacional

Por medio de una auditoria de capacidades, se evaluará el desempeño organizacional a 720° dentro y fuera de la empresa, como son clientes, colaboradores y proveedores, esto permite validar si las capacidades fueron adecuadamente suministradas en las diferentes áreas de la empresa y permitirá realizar un plan de acción para mejorar y focalizar las capacidades deseadas que tendrán mayor impacto para lograr una imagen de alto nivel (ver Anexo 53).

### **8.10.2 Evaluación de desempeño individual**

El objetivo de la evaluación es conocer a profundidad al colaborador, así como el nivel de cumplimiento según sus funciones (ver Anexo 54); además nos permite visualizar si tiene las competencias necesarias para asumir nuevos retos y puestos, así lograr una línea de carrera o en su defecto retroalimentar en sus oportunidades de mejora (ver Anexo 55).

La evaluación será específica de acuerdo con los indicadores relacionados a los valores de la empresa, y al puesto de trabajo que representa; se realizará 2 veces al año, la supervisión estará a cargo del administrador quien suministrará la prueba y especificará los detalles de tal manera que su evaluación sea transparente para el colaborador. Una vez que se tiene los resultados se hará una retroalimentación de forma individual (Anexo 56).

### **8.11 Compensaciones**

Para mantener una línea de equilibrio en lo laboral y emocional se utilizará el método *Total Rewards* según *Worldatwork*; con el propósito de lograr satisfacción, compromiso y comportamientos que impulsen la productividad en el colaborador, la compensación se dará en base a las necesidades específicas desde los siguientes ámbitos:

- No Financiera: Reconocimiento, clima laboral y línea de carrera.
- Financiera directa: Salario mensual con abono en cuenta bancaria (fijo) (ver Anexo 57); los salarios ofrecidos son 10% más de lo que ofrece el mercado, ya que la tranquilidad económica es importante para el buen desempeño del colaborador.

Además, en la Tabla VIII.8, se presenta el presupuesto anual del personal de Recursos Humanos.

**Tabla VIII.8 Presupuesto Anual del Personal de Recursos Humanos (S/)**

Puesto In House	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Administrador		S/65,916.00	S/65,916.00	S/65,916.00	S/65,916.00	S/65,916.00
Office Manager		S/111,348.00	S/148,464.00	S/185,580.00	S/185,580.00	S/185,580.00
Help desk		S/68,148.00	S/90,864.00	S/90,864.00	S/90,864.00	S/90,864.00
Barista senior		S/72,468.00	S/72,468.00	S/72,468.00	S/72,468.00	S/72,468.00
Barista junior		S/58,032.00	S/72,540.00	S/87,048.00	S/87,048.00	S/87,048.00
Resumen Beneficios Laborales		S/101,759.38	S/121,883.22	S/135,857.83	S/135,857.83	S/135,857.83
Eventos Laborales		S/4,200.00	S/5,100.00	S/5,700.00	S/5,700.00	S/5,700.00
Capacitación		S/6,000.00	S/6,500.00	S/7,000.00	S/7,000.00	S/7,000.00
Selección y Contratación	S/8,500.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00
<b>Sub Total Planilla de Trabajadores</b>	<b>S/8,500.00</b>	<b>S/487,871.38</b>	<b>S/583,735.22</b>	<b>S/650,433.83</b>	<b>S/650,433.83</b>	<b>S/650,433.83</b>
<b>Gasto Administrativo</b>						
Servicio de Contabilidad		S/21,000.00	S/21,000.00	S/21,000.00	S/21,000.00	S/21,000.00
<b>Total Presupuesto</b>	<b>S/8,500.00</b>	<b>S/508,871.38</b>	<b>S/604,735.22</b>	<b>S/671,433.83</b>	<b>S/671,433.83</b>	<b>S/671,433.83</b>

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

Las comisiones están sujetas a lograr la satisfacción de los clientes en servicio de calidad, además del cumplimiento de las tareas para ello se realizará una evaluación por responsabilidades de los materiales y equipos, además de la evaluación actitudinal del trabajo en grupo (ver la Tabla VIII.9).

**Tabla VIII.9 Plan de Compensaciones por alto desempeño del Personal - In House**

Factores	Ponderación	Evaluación	Observación
Satisfacción del cliente	10%	Encuesta de satisfacción	Cumplimiento 100%
Trabajo en equipo	5%	Encuesta a los colaboradores	Cumplimiento 100%
Responsabilidad	5%	Cumplimientos de tareas	Cumplimiento 100%

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

## 8.12 Clima Laboral

Lograr un adecuado clima laboral, permite al colaborador permanecer en la empresa por lo tanto reducir la rotación de personal al mínimo; además comprende un proceso de fidelización con los siguientes programas:

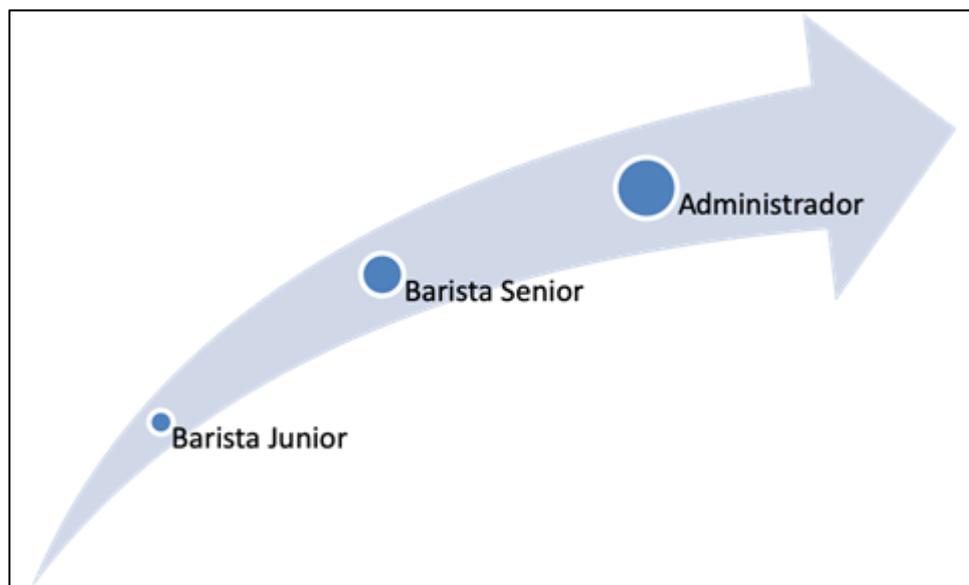
- Beneficios recreacionales y eventos laborales: Se enfoca en la integración de personal mediante encuentros de confraternidad con los integrantes de la empresa y su familia, se realizará 2 veces al año, en navidad y aniversario de la empresa, para tales actividades se tiene un presupuesto en el primer año de S/4,200.
- Reconocimiento: Al colaborador destacado por algún hecho meritorio que el cliente resalte mediante su calificación por aplicativo móvil o tenga resultados

positivos en las evaluaciones de desempeño realizados cada 6 meses, se otorgará una carta membretada por la empresa por el servicio de calidad.

- Línea de carrera: Al colaborador destacado por su actitud y buen desenvolvimiento de servicio se permitirá participar en la evaluación interna para acceder a una vacante en la empresa, el candidato debe cumplir con los requisitos y competencias según el puesto, se tomará en cuenta como primera opción para cubrir dicha vacante.

La Figura VIII.2 muestra una representación de las posibilidades de los puestos a alcanzar para todos los colaboradores, como es el caso del barista *junior* puede lograr el ascenso a barista *senior* y posteriormente administrador de la empresa, al igual que el *office manager* puede lograr posicionarse como administrador, como también el colaborador de *help desk* puede reposicionarse logrando un crecimiento a *office manager* y posteriormente administrador, para alcanzar la posibilidad de ascenso es necesario que demuestre capacidades y actitudes que requiere el puesto.

**Figura VIII.2 Propuesta línea de carrera**



Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

### **8.13 Conclusión**

Suministrar adecuadamente al personal idóneo acorde al puesto, añadiendo una inducción macro desde la filosofía para lograr el compromiso hacia la empresa, una capacitación programada y definida según los roles con presupuesto anual de S/ 6,000; salario de 10% más

al del mercado, con una cultura organizacional arraigada en los colaboradores y monitoreo en la evaluación de desempeño organizacional e individual, permite que la empresa sea sustancialmente competitiva.

Por lo tanto, es el colaborador un factor clave para otorgar una ventaja competitiva El presente capítulo pretende explicar y describir a la organización de los recursos humanos desde su composición, derechos laborales, análisis de puestos, inducción, capacitación, compensación, cultura organizacional y el presupuesto anual requerido.

## CAPÍTULO IX. PLAN FINANCIERO

El presente capítulo tiene como fin principal determinar la viabilidad económica-financiera para la implementación del modelo de negocio Anticafé en la zona 3 y 4 del distrito de San Isidro, provincia y departamento de Lima. Para lo cual se ha considerado los siguientes objetivos:

### 9.1 Objetivos del plan financiero

- Determinar la viabilidad financiera del proyecto.
- Determinar el VANE y TIRE del proyecto.
- Realizar el análisis de sensibilidad.
- Determinar los escenarios del proyecto (esperado, optimista y pesimista).

### 9.2 Supuestos considerados en la evaluación del proyecto

- El proyecto se evalúa a un horizonte de 05 años y un 01 de año de período pre-operativo que corresponde al 2019 y el inicio de actividades en el primer trimestre del 2020.
- La evaluación financiera se realizará en soles.
- Se considera un porcentaje de inflación anual del 3% para los ingresos y egresos.
- Se considera un tipo de cambio de 3.286 al año 2019 en la adquisición de algunas máquinas.
- Se considera un impuesto a la renta de 29.5 % y un impuesto general a las ventas de 18 %.
- El periodo de flujo económico será anual.
- Se toma una tasa descuento del 15%.
- Se toma como referencia los porcentajes de ocupabilidad determinados en el capítulo de operaciones que se muestra en la Tabla IX.1.
- La inversión del proyecto será financiada por 4 socios.
- El modelo no tiene perpetuidad.

**Tabla IX.1 Porcentaje de ocupabilidad anual**

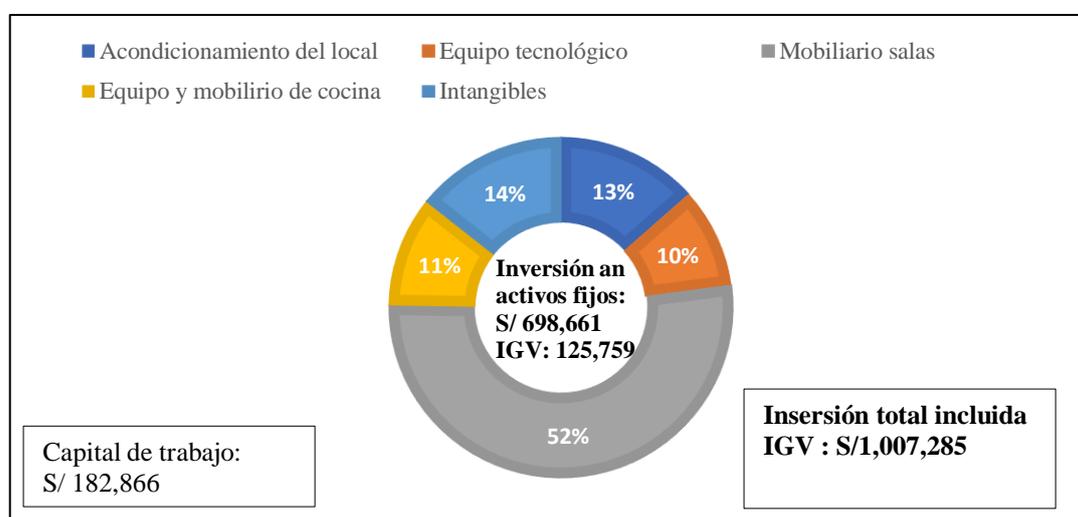
AÑO	2020	2021	2022	2023	2024
Ocupabilidad	60%	80%	100%	100%	100%

Fuente: Capítulo VII Plan de Operaciones, elaboración: Autores de la tesis

### 9.3 Inversión estimada en activos fijos

Como se observa en la Figura IX.1 la inversión en activos fijos para la implementación del modelo de negocio Anticafé en el distrito de San Isidro asciende a S/ 698,661 cifra que no incluye el Impuesto General a las Ventas (IGV). La inversión señalada está dividida en S/ 93,553 para el acondicionamiento del local, S/ 505,394 para equipos y mobiliario y S/ 99,714 para intangibles. Se requiere adicionalmente un capital de trabajo para el primer año de S/182,866, la inversión total para poner en marcha el negocio asciende de S/1,007,285 monto que incluye IGV.

**Figura IX.1 Composición de la inversión total**



Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

Con respecto al principal componente de inversión, que es mobiliario para salas, está conformado por muebles de oficina, muebles y juegos de mesa para la zona de recreación y elementos de decoración en general.

### 9.4 Proyección de ingresos

Para la proyección de los ingresos se ha considerado un precio por hora de S/17.90 incluido IGV, este valor ha sido tomado en base al estudio de mercado realizado, se considera este valor como precio de introducción en el primer año del proyecto, a partir del segundo el precio es afectado por la inflación. No se consideran ventas al crédito; la cantidad de horas demandadas proyectadas en el estudio de mercado, han sido ajustadas a la ocupabilidad y al ciclo de

maduración del producto. Los montos de la proyección de ventas no incluyen IGV y se muestran en la Tabla IX.2.

**Tabla IX.2 Proyección de ingresos**

Año	2020	2021	2022	2023	2024
Ocupabilidad promedio anual en horas	457,444	457,444	457,444	457,444	457,444
Ajuste por ocupabilidad sobre el promedio	60%	80%	100%	100%	100%
Consumo de horas ajustado	274,466	365,955	457,444	457,444	457,444
Precio por hora sin _igv	15.2	15.6	16.1	16.6	17.1
<b>Venta anual</b>	<b>4,163,516</b>	<b>5,717,895</b>	<b>7,361,790</b>	<b>7,582,643</b>	<b>7,810,123</b>

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

## 9.5 Proyección de costos y gastos

### 9.5.1 Proyección de costos variables

El costo variable comprende el consumo de bebidas y snacks por persona en una hora de permanencia en el establecimiento, se ha estimado este consumo por hora, a través de una ficha de observación.

Las bebidas serán elaboradas en el establecimiento, para lo cual se determinó un costo promedio unitario de 1.46 soles por bebida y un consumo de 2 bebidas por hora/persona; los snacks serán adquiridos de un proveedor especializado en el rubro, se ha determinado que el consumo promedio es de 01 *pack* de *snacks* mixto (que contiene 04 unidades), el costo unitario del pack es de 7.24 soles que hace un total de 10.16 soles que se tomará como base para las proyecciones de los 5 años. En la Tabla IX.3 se detalla el costo variable unitario.

**Tabla IX.3 Costo de consumo por hora/persona (Soles)**

Nº	Cant.	Item	Unidad de medida	Costo Unitario	Sub Total	IGV	Total
1	2	Bebidas	Unidades	1.46	<b>2.92</b>	0.53	3.45
2	1	Snacks	Pack	7.24	<b>7.24</b>	1.30	8.54
<b>TOTAL</b>					<b>10.16</b>	<b>1.83</b>	<b>11.99</b>

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

Determinado el costo unitario variable, se proyecta el costo variable anual para los 05 años, con ajuste de inflación desde el primer año de operaciones del proyecto (ver Tabla IX.4).

**Tabla IX.4 Proyección de costo variable anual (Soles)**

Año	2020	2021	2022	2023	2024
Costo unitario	10.46	10.78	11.10	11.44	11.78
Consumo de horas anual	274,466	365,955	457,444	457,444	457,444
<b>Costo en bebidas y snacks</b>	<b>2,872,236</b>	<b>3,944,537</b>	<b>5,078,592</b>	<b>5,230,950</b>	<b>5,387,878</b>

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

### 9.5.2 Proyección de gastos fijos

Los gastos fijos comprenden los servicios que se detallan en la Tabla IX.5, la mayor proporción en gastos fijos corresponde al alquiler del establecimiento. La proyección de gastos fijos está ajustada con la inflación desde el primer año de operaciones.

**Tabla IX.5 Proyección de gastos fijos anuales (Soles)**

Servicios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Servicios públicos	21,997	22,657	23,336	24,036	24,757
Internet	7,385	7,606	7,834	8,069	8,311
Alquiler	243,690	251,000	258,530	266,286	274,275
Servicio de limpieza tercerizado	56,720	58,421	60,174	61,979	63,839
Servicios contables	21,630	22,279	22,947	23,636	24,345
Mantenimiento	51,307	52,846	54,431	56,064	57,746
Gastos administrativos	11,471	11,815	12,170	12,535	12,911
<b>TOTAL</b>	<b>414,199</b>	<b>426,625</b>	<b>439,423</b>	<b>452,606</b>	<b>466,184</b>

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

### 9.5.3 Proyección de gastos de recursos humanos

La proyección de gastos en recursos humanos, se detalla en el Capítulo VIII. Plan de recursos humanos.

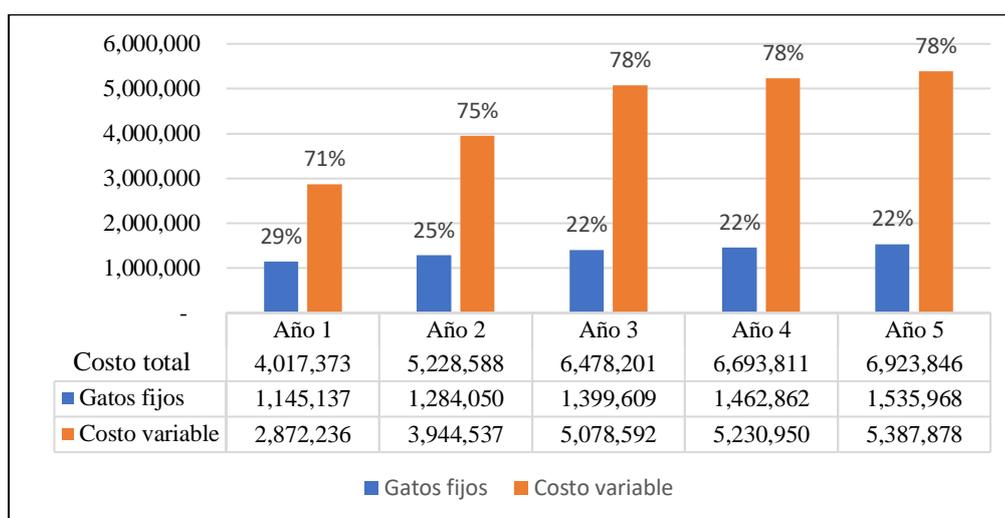
### 9.5.4 Proyección de gastos de marketing

Los gastos anuales en marketing se detallan en el Capítulo VI. Plan de marketing.

### 9.5.5 Proyección de costos fijos y variables

El costo más importante en el modelo de negocio es el variable que representa el 71% de los costos totales para el año 01. Los gastos fijos se muestran en la Tabla IX.5 y se adicionan los gastos de marketing y recursos humanos, los cuales para el año 01 representan el 29 % de los costos totales. En la Figura IX.2 se muestra las proyecciones de los costos y gastos para los 5 años y la proporción que existe entre los costos variables y los gastos y fijos.

**Figura IX.2 Proyección de gastos fijos y costos variables**



Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

## 9.6 Financiamiento

Dada la dificultad para obtener financiamiento externo en entidades financieras al menos durante los primeros años para este tipo de emprendimiento, todo el financiamiento será realizado por parte de los socios inversionistas, es decir, con una razón D/C igual a cero. En los próximos años se evaluarán opciones de financiamiento, las que dependerán del crecimiento esperado y las necesidades de ampliación de capital.

## 9.7 Proyección de flujo de caja

### 9.7.1 Plan de inversiones y depreciación

Todas las inversiones se realizarán en el año cero, además se cuenta con un valor de liquidación al término del proyecto, tal como se muestra en la Tabla IX.6.

**Tabla IX.6 Plan de inversiones (Soles)**

Rubros de inversión	Vida útil	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Valor de liquidación
Acondicionamiento del local	10	93,553	-	-	-	-	-	46,776
Equipo tecnológico	4	66,480	-	-	-	66,480	-	49,859
Mobiliario salas	10	365,758	-	-	-	-	-	182,879
Equipo y mobiliario de cocina	10	73,157	-	-	-	-	-	36,578
Intangibles	10	99,714	-	-	-	-	-	49,857
<b>Inversión total</b>		<b>698,661</b>	-	-	-	<b>66,480</b>	-	<b>365,949</b>

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

Los activos tienen una vida útil calculada en base a los parámetros de la administración tributaria del Perú, tal como se muestra en la Tabla IX.7.

**Tabla IX.7 Proyección de la depreciación (Soles)**

Depreciación y amortización	Vida útil	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ampliación y remodelación del ambiente	10		9,355	9,355	9,355	9,355	9,355
Equipo tecnológico	4		16,620	16,620	16,620	16,620	16,621
Mobiliario de salas	10		36,576	36,576	36,576	36,576	36,576
Equipo y mobiliario de barra de café y cocina	10		7,316	7,316	7,316	7,316	7,316
Intangibles	10		9,971	9,971	9,971	9,971	9,971
<b>TOTAL</b>			<b>79,838</b>	<b>79,838</b>	<b>79,838</b>	<b>79,838</b>	<b>79,839</b>

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

### 9.7.2 Capital de trabajo y variación

Debido a que no hay desfase de caja por ventas al crédito, el capital de trabajo sólo se requiere para la compra de snacks e insumos para bebidas, para el cálculo se ha tomado una caja mínima de S/ 1,000; la proporción de 10 días de costo variable y la proporción de costo fijo para un mes, importe que se requiere para iniciar las actividades. En la Tabla IX.8 se detalla la inversión necesaria y la variación de capital de trabajo proyectada en los 5 años.

**Tabla IX.8 Capital de trabajo (Soles)**

Item	Descripción	Necesidad de inversión (S/.)	Forma de cálculo
1	Caja Mínima (+)	1,000	Venta anual entre 360 días
2	Costo Variable (+)	79,784	Costo Variable anual entre 360 x 10días
3	Gasto fijo (+)	102,081	Costo fijo anual entre 360 x 12 meses
<b>Total</b>		<b>182,866</b>	<b>El total representa el 4.39% de las ventas</b>

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

El capital de trabajo necesario anual se ha calculado con el método contable, como se detalla en la Tabla IX.8. El importe total necesario para el capital de trabajo representa el 4.39% de la venta anual del primer año, este porcentaje se tomará en cuenta para proyectar la inversión de capital de trabajo para los próximos años y la variación en inversión de capital de trabajo que será necesaria, tal como se muestra en la Tabla IX.9.

**Tabla IX.9 Variación en la inversión de capital de trabajo (Soles)**

Capital de trabajo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión a capital de trabajo	182,866	251,135	323,337	333,037	343,028	-
<b>Variación en Inversión en capital de trabajo</b>	<b>182,866</b>	<b>68,270</b>	<b>72,201</b>	<b>9,700</b>	<b>9,991</b>	<b>-343,028</b>

Fuente y elaboración: Autores de la tesis

### 9.7.3 Costo de capital

Para obtener la rentabilidad mínima del proyecto, se requiere calcular la tasa de descuento económica (KOA), la que es utilizada para descontar los flujos de caja económicos.

#### 9.7.3.1 Metodología Capital Asset Pricing Model (CAPM)

Se realizará el cálculo del costo de capital considerando la metodología del modelo *Capital Asset Pricing Model* (CAPM), esta tasa se utilizará de manera referencial para la evaluación. Los datos para el cálculo del costo de capital son del país de Estados Unidos y obtenidos de portales financieros, además se hacen ajustes a la realidad del Perú; todos los parámetros son un promedio de 04 años del año 2015 al 2018, para el cálculo se tienen las siguientes consideraciones:

- Se empleó un Beta desapalancado del rubro de restaurantes, debido que es el rubro más cercano al modelo de negocio, calculado por la página de Damodaran (Damodaran, 2019a).
- La tasa libre de riesgo y el riesgo de mercado, se obtuvo también a través de la página web de Damodaran (Damodaran, 2019b).
- El riesgo país se obtuvo a través de la página web del Banco Central de Reserva del Perú que hace referencia al indicador de riesgo EMBIG (*Emerging Market Bond Index Global*). (BCRP, 2019).
- No se tiene una relación deuda capital debido a que el proyecto será financiado por socios.

Para el cálculo metodología del CAPM, se emplea la siguiente fórmula:

$$K_{oA} = r_f + \beta^*(RM - r_f) + RP$$

Dónde:

RM = Riesgo de mercado

$\beta_{oA}$  = Índice de riesgo.

$r_f$  = Tasa libre de riesgo

RP = Riesgo país de Perú

El resultado es una tasa en dólares referente, por lo que se decidió incrementar 2% por la devaluación del sol frente al dólar y 6% por las expectativas de rentabilidad que tendrían los inversionistas de este proyecto. Finalmente se considera una tasa redondeada del 15%.

**Tabla IX.10 Cálculo de la tasa de descuento económica (Soles)**

Cálculo del KOA	
$\beta_{OA}$	0.67
D/C	-
$R_M$	7.63%
$r_F$	1.19%
RP	1.73%
$K_{OA}$	7.22%
koA ajustado	15.00%

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

#### 9.7.4 Estado de resultados

El estado de resultados se encuentra en soles, los ingresos y egresos se han consignado sin IGV y fueron ajustados con la inflación. Los resultados muestran una utilidad neta positiva durante los 5 años de proyecto, ver tabla Tabla IX.11.

**Tabla IX.11 Proyección del Estado de Resultados (Soles)**

ESTADO DE RESULTADOS EN SOLES						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INGRESOS</b>		<b>4,163,516</b>	<b>5,717,895</b>	<b>7,361,790</b>	<b>7,582,643</b>	<b>7,810,123</b>
Pago horas consumidas		4,163,516	5,717,895	7,361,790	7,582,643	7,810,123
<b>EGRESOS</b>		<b>4,097,211</b>	<b>5,308,426</b>	<b>6,558,039</b>	<b>6,773,649</b>	<b>7,003,685</b>
Costo Variable		2,872,236	3,944,537	5,078,592	5,230,950	5,387,878
Servicios y mantenimiento		402,728	414,809	427,254	440,071	453,273
Gastos de marketing		228,431	256,179	290,239	320,210	359,037
Gastos Administrativos y de ventas		11,471	11,815	12,170	12,535	12,911
Gastos de personal		502,507	601,247	669,947	690,045	710,747
Depreciación y amortización		79,838	79,838	79,838	79,838	79,839
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>		<b>66,305</b>	<b>409,469</b>	<b>803,751</b>	<b>808,994</b>	<b>806,438</b>
Impuesto a la renta		19,560	120,793	237,106	238,653	237,899
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>46,745</b>	<b>288,676</b>	<b>566,644</b>	<b>570,341</b>	<b>568,539</b>

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

También se analizó el comportamiento del impuesto general a las ventas (IGV), el cual no tiene ningún efecto al flujo anual. Sin embargo, existe un crédito del IGV por inversiones, en la Tabla IX.12 se muestra el movimiento del IGV.

**Tabla IX.12 Proyección del movimiento de IGV (Soles)**

Movimiento del _igv		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Crédito por inversiones		125,759	-	-	-	11,966	-
Crédito por costo y gastos	100%		632,676	832,921	1,045,486	1,080,678	1,118,358
Retención del _igv	100%		749,433	1,029,221	1,325,122	1,364,876	1,405,822
<b>Crédito total del periodo</b>		125,759	9,002	-	-	-	-
<b>Pago _igv al fisco</b>		-	-	187,298	279,636	272,232	287,464

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

### 9.7.5 Flujo operativo

En base al estado de resultados se construye el flujo operativo, ver Tabla IX.13.

**Tabla IX.13 Flujo operativo (Soles)**

FLUJO DE CAJA OPERATIVO EN SOLES							
		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INGRESOS</b>			<b>4,912,949</b>	<b>6,747,116</b>	<b>8,686,912</b>	<b>8,947,519</b>	<b>9,215,945</b>
Servicio contado	100%		4,163,516	5,717,895	7,361,790	7,582,643	7,810,123
IGV por ingresos			749,433	1,029,221	1,325,122	1,364,876	1,405,822
<b>EGRESOS</b>		-	<b>4,669,608</b>	<b>6,369,600</b>	<b>8,040,430</b>	<b>8,285,374</b>	<b>8,567,567</b>
Costo Variable			2,872,236	3,944,537	5,078,592	5,230,950	5,387,878
Servicios y mantenimiento			402,728	414,809	427,254	440,071	453,273
Gastos de marketing			228,431	256,179	290,239	320,210	359,037
Gastos administrativos y de ventas			11,471	11,815	12,170	12,535	12,911
Gastos de personal			502,507	601,247	669,947	690,045	710,747
Impuesto a la renta			19,560	120,793	237,106	238,653	237,899
IGV por costos y gastos			632,676	832,921	1,045,486	1,080,678	1,118,358
Pago IGV al fisco			-	187,298	279,636	272,232	287,464
<b>FLUJO DE CAJA OPERATIVO</b>			<b>243,340</b>	<b>377,516</b>	<b>646,482</b>	<b>662,145</b>	<b>648,378</b>

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

### 9.7.6 Flujo de caja económico

Para el cálculo del flujo económico, previamente se ha desarrollado un flujo operativo en base al estado de resultados, así también un flujo de inversiones, sumados ambos flujos se determina el flujo económico. La necesidad de inversión en el año cero es de S/ 1,007,285 con IGV incluido, se genera un crédito fiscal por las inversiones el cual es usado hasta el segundo año de operaciones del proyecto, tal como se muestra en la Tabla IX.14.

**Tabla IX.14 Proyección del flujo de caja económico (Soles)**

FLUJO DE CAJA ECONÓMICO EN SOLES						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de caja operativo		243,340	377,516	646,482	662,145	648,378
Perpet. del flujo de caja operativo						
Inv. activos tangibles e intangibles	-824,420	-	-	-	-78,446	-
Valor residual						365,949
Capital de trabajo	-182,866	-68,270	-72,201	-9,700	-9,991	343,028
<b>FLUJO ECONÓMICO al K<sub>OA</sub></b>	<b>-1,007,285</b>	<b>175,070</b>	<b>305,314</b>	<b>636,782</b>	<b>573,708</b>	<b>1,357,355</b>
<b>Efecto IGV</b>	<b>-125,759</b>	<b>116,757</b>	<b>9,002</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

### 9.7.7 Cálculo del VANE y TIRE

Para el cálculo del VANE y TIRE se ha tomado como base el flujo económico descontado a la tasa de costo de oportunidad del proyecto de 15%. Los resultados se presentan en la Tabla IX.15.

**Tabla IX.15 Cálculo del VANE y TIRE (Soles)**

VANE (al K <sub>OA</sub> )	797,371
TIRE	36%

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

El cálculo del VANE y TIRE son favorables, pero antes de recomendar la viabilidad del proyecto se procederá a evaluar el punto de equilibrio, la sensibilidad y los posibles escenarios que tendría el proyecto (optimista, moderado y pesimista).

### 9.8 Análisis del punto de equilibrio

Para realizar un análisis de punto de equilibrio, se evaluaron todas las variables que intervienen en el flujo económico y se eligieron 03 variables importantes que definen la rentabilidad, éstas son: la ocupabilidad, precio por hora/persona y costo variable, a cada una de estas variables se las evaluó llevándolas a un VANE cero. El resultado para cada variable se muestra en la Tabla IX.16.

**Tabla IX.16 Punto de equilibrio**

VANE	Precio	Ocupabilidad	Costo variable
<b>0</b>	<b>16.95</b>	<b>50%</b>	<b>10.94</b>

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

## 9.9 Análisis de Sensibilidad

Se ha realizado un análisis de sensibilidad para las tres variables más importantes, mencionadas en análisis del punto de equilibrio.

### 9.9.1 Variación en el precio

La variable precio es altamente sensible debido a que en el mercado ya existe una oferta similar al servicio. El rango de precios por hora/persona varía desde de 16 a 19.5 soles, tal como se muestra en la Tabla IX.17.

**Tabla IX.17 Sensibilidad del VANE y TIRE al precio (Soles)**

Precio por hora (S/. Inc. _ igrv)	S/	VANE	TIRE
	16	-922,183	-11%
	16.5	-386,440	4%
	16.9	-42,370	14%
	17	43,210	16%
	17.5	463,693	27%
	<b>17.9</b>	<b>797,371</b>	<b>36%</b>
	18	880,566	38%
	18.5	1,294,717	48%
	18.9	1,625,601	56%
	19	1,708,322	58%
19.5	2,121,927	68%	

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

### 9.9.2 Variación en la ocupabilidad

En el plan de operaciones se ha determinado un porcentaje de ocupabilidad de acuerdo con la afluencia de la población flotante de lunes a domingo, la capacidad instalada del establecimiento y el ciclo del producto en la Tabla IX.18, se muestra la nueva participación de mercado que se alcanzará y los porcentajes de ocupabilidad del local.

**Tabla IX.18 Ocupabilidad**

Año	2020	2021	2022	2023	2024
Ocupabilidad promedio anual en horas	457,444	457,444	457,444	457,444	457,444
Ajuste por ocupabilidad sobre el promedio	60%	80%	100%	100%	100%
Demanda en horas ajustado	274,466	365,955	457,444	457,444	457,444
Participación de mercado ajustado	1.31%	1.75%	2.18%	2.18%	2.18%

Fuente: Capítulo de operaciones Tabla XII.11

En base a los porcentajes por ajuste de ocupabilidad de la Tabla IX.17 se evalúa la variación en ocupabilidad, se considera a esta como la variable más sensible del proyecto, debido a que con 33% de ocupabilidad en el primer año se genera un VANE negativo de S/ -1,605,604 y además una TIRE negativa de -37%. La ocupabilidad se ha hecho variar en un rango de +/- 5%, tal como se aprecia en la Tabla IX.19.

**Tabla IX.19 Sensibilidad del VANE y TIRE a la ocupabilidad (Soles)**

Variación de la ocupabilidad	Variación	Ocupabilidad	VANE	TIRE
	-45%	33%	-1,605,604	-37%
	-40%	36%	-1,278,891	-24%
	-35%	39%	-952,177	-13%
	-30%	42%	-627,614	-3%
	-25%	45%	-360,683	5%
	-20%	48%	-124,697	12%
	-15%	51%	109,367	18%
	-10%	54%	339,441	24%
	-5%	57%	569,457	30%
	<b>0%</b>	<b>60%</b>	797,371	36%
	5%	63%	886,407	39%
	10%	66%	974,213	42%
	15%	69%	1,061,835	45%
	20%	73%	1,149,299	48%
	25%	77%	1,236,621	51%
	30%	80%	1,277,791	53%
	35%	84%	1,318,805	55%
	40%	89%	1,359,679	56%
	45%	93%	1,400,428	58%

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

### 9.9.3 Variación en el costo variable unitario

El costo variable unitario se sensibiliza debido a que se puede incrementar por mayor consumo, así como también disminuir por factor consumo o costos del proveedor en la Tabla IX.20.

**Tabla IX.20 Sensibilidad del VANE y TIRE al costo variable unitario (Soles)**

Costo variable unitario	VANE		TIRE	
	8	2,982,870	88%	
	8.5	2,477,203	77%	
	9	1,971,537	65%	
	9.5	1,465,871	53%	
	10.16	797,371	36%	
	10.5	450,558	27%	
	11	-65,279	13%	
	11.5	-610,304	-1%	

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

#### 9.9.4 Análisis bidimensional precio y ocupabilidad

En la Tabla IX.21 se muestra los valores del VANE con la combinación de variación en precio y ocupabilidad, el mejor escenario que se puede tener para mejorar el VANE, siendo conservadores, es subir el precio a S/18.9 y esperar una variación en ocupabilidad sea de -5% o -10%.

**Tabla IX.21 Sensibilidad del VANE ocupabilidad y precio (Soles)**

Precio por hora (S/. Inc. _ igr)	S/	VARIACIÓN EN OCUPABILIDAD									
		-25%	-20%	-15%	-10%	-5%	0%	5%	10%	15%	20%
16		-1,993,285	-1,777,637	-1,563,773	-1,349,910	-1,136,046	-922,183	-838,973	-756,121	-673,451	-590,941
16.5		-1,546,040	-1,302,479	-1,058,918	-816,041	-574,514	-386,440	-312,642	-240,803	-170,505	-102,342
16.9		-1,189,671	-922,352	-657,015	-428,947	-234,113	-42,370	35,072	110,085	184,916	258,067
17		-1,100,579	-827,856	-556,877	-349,732	-152,811	43,210	120,673	197,313	273,127	347,615
17.5		-657,049	-401,041	-181,138	36,278	250,414	463,693	547,568	630,339	712,179	793,385
17.9		-360,683	-124,697	109,367	339,441	569,457	797,371				
18		-295,044	-56,233	180,745	415,018	648,493	880,566				
18.5		25,881	282,369	537,635	790,801	1,043,305	1,294,717				
18.9		279,025	551,086	820,794	<b>1,089,689</b>	<b>1,357,645</b>	1,625,601				
19		342,005	617,839	891,510	<b>1,164,138</b>	<b>1,436,230</b>	1,708,322				
19.5		656,152	950,622	1,243,610	<b>1,536,382</b>	<b>1,829,154</b>	2,121,927				

Fuente y elaboración: Autores de la tesis

#### 9.10 Análisis de Escenarios

En la Tabla IX.22, se muestran los posibles escenarios con las variables precio por hora/persona, ocupabilidad y costo variable unitario. Se puede observar que en escenario optimista se puede alcanzar un VANE de S/ 838,147 y una TIRE de 38%, en escenario pesimista el proyecto todavía tendría un rendimiento del 4%.

**Tabla IX.22 Escenarios (Soles)**

<b>Resumen del escenario</b>			
	<b>Pesimista</b>	<b>Moderado</b>	<b>Optimista</b>
Costo variable unitario	11.00	10.16	9.00
Variación de ocupabilidad (Base 60%)	30%	0%	-30%
Precio por hora	17.00	17.90	18.90
<b>Resultado:</b>			
<b>VANE</b>	- 501,923	797,371	838,147
<b>TIRE</b>	4%	36%	38%

Fuente y elaboración: Autores de la tesis

## CAPÍTULO X. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 10.1 Conclusiones

En base a los objetivos planteados, el presente modelo de negocio de Anticafé tiene las siguientes conclusiones:

**Objetivo 1: Realizar un diagnóstico de la situación actual y de la oferta de cafeterías y espacios de coworking en el distrito de San Isidro.**

Sobre el análisis de la oferta se evidencia la existencia de *coworking* y cafetería en el distrito de San Isidro con los siguientes atributos de la oferta:

- Limpieza permanente, mobiliario ergonómico, internet veloz, fomentan la integración, pago mensual por adelantado (*coworking*).
- Buena calidad de bebida y alimentos, mobiliario no adecuado para trabajar (Starbucks).
- Atención cercana a los clientes.

Sin embargo, estos, no satisfacen la necesidad del público objetivo porque requieren de contratos para acceder al servicio de *coworking* y en el caso de la cafetería para consumir alimentos se requiere pagar y no cuenta con espacio adecuado de trabajo.

**Objetivo 2: Elaborar un estudio de mercado para determinar la demanda, identificar las necesidades y percepciones de los potenciales clientes de un Anticafé.**

En el estudio de mercado, se determina el perfil del cliente conformado por varones y mujeres entre 25 y 45 años de edad del nivel socio económico A y B, que asisten a caferías y/o *coworking* en el sector 3 y 4 del distrito de San Isidro, para realizar actividades laborales, negocios, académicas y de esparcimiento, y además valoran el servicio y calidad de los alimentos.

Existe un público objetivo de 185,704 personas que demandan el servicio del modelo de negocio.

En el estudio de mercado los dos *focus group* desarrollados, dieron a conocer la aceptación del presente modelo de negocio y que los participantes estarían dispuestos a realizar sus

actividades en el establecimiento por la mezcla de alternativas propuestas. Del cuestionario se obtuvo que los atributos valorados por el público objetivo son: espacios para trabajar con herramientas tecnológicas, bebidas más snacks y calidad integral en el servicio al cliente.

### **Objetivo 3: Diseñar la estrategia para la implementación y apertura de un Anticafé.**

En base al análisis de la oferta y la demanda, se plantea una estrategia general de diferenciación del producto, a través de ofrecer en un mismo establecimiento la combinación de los beneficios de la cafetería y *coworking* con atributos diferenciadores e innovadores en el transcurso del tiempo. Donde sólo se paga por hora de permanencia.

El presente modelo de negocio de Anticafé se basa en la propuesta de valor que combina en un sólo servicio los siguientes beneficios:

- Cafetería: variedad de presentaciones de bebidas de café preparadas por baristas especializados, autoservicio de snacks y bebidas variadas sin alcohol. Todos estos alimentos están incluidos en el servicio y son gratuitos e ilimitados durante la estadía del cliente en el establecimiento.
- *Coworking*: espacios de trabajo compartido sin contratos ni reservas que incluye recepción de documentos, laptops, impresiones, mesas interactivas, pizarras de pared completa, *lockers*, mesa de fútbol de mano, *ping pong*, estacionamiento de bicicletas y de autos.
- Servicio por hora: el modelo de negocio ofrece todos los beneficios mencionados y sólo se paga por la hora de permanencia en el establecimiento al término del uso del servicio.

### **Objetivo 4: Realizar un plan de marketing que incluya las estrategias y las políticas de fidelización para un modelo de negocio de un Anticafé.**

Un pilar fundamental para la viabilidad del presente plan de negocio es la implementación de programas de fidelización y estrategias para aumentar el tráfico de clientes al establecimiento, los que se desarrollaron en plan de marketing y permitirán lograr una participación de 1.3% para el primer año.

### **Objetivo 5: Determinar los requerimientos operativos y *layout*.**

Se desarrollaron los requerimientos operativos y de procesos desde *check-in* hasta *check-out*, para el funcionamiento del modelo de negocio propuesto.

Se determinó un *layout* óptimo para el establecimiento ubicado en sector 3 y 4 del distrito de San Isidro, donde se muestran diversos ambientes para trabajar, estudiar y esparcirse, con una capacidad instalada para 185 asientos.

Se determinó una ocupabilidad de 60% de la ocupabilidad promedio anual para el primer año, en base a los ajustes de capacidad instalada, afluencia del público según horarios de visita y el ciclo de maduración del producto.

El establecimiento tiene un área total de 740 m<sup>2</sup> que comprende el primer y segundo piso del inmueble, cada m<sup>2</sup> genera una rentabilidad de S/ 63 en el primer año de operaciones y para el quinto año esta rentabilidad se incrementa a S/ 768 por m<sup>2</sup>.

La implementación del modelo de negocio será en el distrito de San Isidro con una inversión en activo total de S/ 1'007,285, se requieren 8 meses para la puesta en marcha.

**Objetivo 6: Implementar un equipo de colaboradores que logre un alto desempeño en el servicio de atención al cliente.**

Para el establecimiento se requiere un grupo humano orientado al servicio de atención al cliente con atención cercana, los colaboradores deben ser estudiantes y egresados universitarios entre 19 y 34 años, creativos e innovadores.

**Objetivo 7: Evaluar la viabilidad financiera y económica para un Anticafé.**

El presente proyecto será financiado por los 4 socios, quienes aportaran en la misma proporción para llevar a cabo el plan de negocio.

Luego de realizar un análisis económico, se determina que el proyecto es rentable en un escenario esperado, con TIRE de 36% y VANE de S/ 797,371, los cuales son sensibles a las variables de ocupabilidad del local, precio y costo variable.

En el primer año el porcentaje mínimo de ocupabilidad es de 50% sobre la ocupabilidad promedio anual para obtener un VAN de 0 soles, el negocio no generaría mayor valor en caso de que la ocupabilidad sea inferior. En un escenario esperado la ocupabilidad para el primer

año es 60% y en el tercer año se alcanza el 100% de la ocupabilidad promedio anual y permanece constante hasta el quinto año.

## 10.2 Recomendaciones

- Para la puesta en marcha del negocio no solo será necesario aplicar una inferencia estadística, se requiere implementar una prueba confiable para medir la aceptación del servicio mediante pilotos y videos que muestren el modelo de negocio.
- Realizar un estudio de mercado minucioso con empresas especializadas, para entender mejor y conocer las necesidades de los clientes esto permitirá alinear el modelo de negocio.
- Por el tipo de negocio, es necesario mantener como indicador clave de rentabilidad por m<sup>2</sup>, será importante para la toma de decisiones respecto a la distribución de los espacios y su exposición al público.
- El presente modelo de negocio requiere constante innovación e implementar nuevas tendencias en cafetería y *coworking* que se adapten a las exigencias del mercado.
- Dado que el presente plan de negocio está destinado a un local específico, para la expansión del negocio se recomienda elaborar un nuevo plan de negocio y también realizar la apertura de nuevos locales mediante franquicia o locales de administración directa.

## BIBLIOGRAFÍA

- Agencia Peruana de Noticias. (15 de Enero de 2019). *Población ocupada en Lima Metropolitana creció 0.8% en 2018*. Obtenido de Andina: <https://andina.pe/agencia/noticia-poblacion-ocupada-lima-metropolitana-crecio-08-2018-739237.aspx>
- APEIM. (2018). *Niveles socioeconomicos 2018*. Lima: APEIM. Obtenido de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2018.pdf>
- BCRP. (2019, 6 de Setiembre). *EMBIG - Emergin Market Bond Index Global*. Obtenido de Banco Central de Reserva del Perú: [https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/resultados/PN01129XM/html?fbclid=IwAR3z\\_k2TIYAKfPDulK1TOFZPCQT88TYVRnp9Kw2acTLcCroD2XpJl3tTt3E](https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/resultados/PN01129XM/html?fbclid=IwAR3z_k2TIYAKfPDulK1TOFZPCQT88TYVRnp9Kw2acTLcCroD2XpJl3tTt3E)
- BCRP. (2019, 6 de Junio). *Inflación*. Obtenido de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2019/junio/reporte-de-inflacion-junio-2019-presentacion.pdf>
- Binswanger Perú. (2018). *Reporte inmobiliario: Coworking y centros de negocio*. Lima: Binswanger Perú. Obtenido de [http://propiedades.binswanger.pe/Storage/tbl\\_estudios\\_de\\_mercado/fld\\_935\\_Archivo\\_file/28-i6Qt8To6Dj4Ix7Q.pdf](http://propiedades.binswanger.pe/Storage/tbl_estudios_de_mercado/fld_935_Archivo_file/28-i6Qt8To6Dj4Ix7Q.pdf)
- Bolaños Rodríguez, E. (2019, 6 de Agosto). *Muestra y Muestreo*. Obtenido de Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo - México: [http://www.uaeh.edu.mx/docencia/P\\_Presentaciones/tizayuca/gestion\\_tecnologica/muestraMuestreo.pdf](http://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/tizayuca/gestion_tecnologica/muestraMuestreo.pdf)
- C.P.I, D. d. (2019). *Estimaciones y Proyecciones de población en base al Censo 2017*. Lima: I.N.E.I.
- Chaves Ávila, R., & Monzón Campos, J. (2019). *La economía social ante los paradigmas económicos emergentes*. Valencia: Ciriec International. Obtenido de

<http://www.zbw.eu/econis-archiv/bitstream/handle/11159/2892/WP2018-13.pdf?sequence=1>

Colliers International. (2019, 11 de Julio). *Informe especial: Coworking Lima 2019*. Obtenido de Spatium: <https://revistaspatium.pe/actualidades/informe-especial-coworking-lima-2019/>

Comunal. (2019, 6 de Agosto). *Comunal*. Obtenido de <https://comunal.co/ubicaciones>

Congreso de la República. (2003, 3 de Julio). Ley N° 2015 - Ley de Promocion y Formalizacion de la Micro y Pequeña Empresa. *Ley de Promocion y Formalizacion de la Micro y Pequeña Empresa*. Lima, Lima, Perú: Diario Oficial El Peruano.

Congreso de la República. (2015, 10 de Marzo). *Leyes Congreso*. Obtenido de <http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/30305.pdf>

Damodaran, A. (2019a, 6 de Agosto). *Betas by Sector (US)*. Obtenido de Damodaran online: [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)

Damodaran, A. (2019b, 6 de Agosto). *Historical returns: Stocks, T.Bonds & T.Bills with premiums*. Obtenido de Damodaran online: <http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/histretSP.xls>

Diario Correo. (2019, 6 de Agosto). *Economía*. Obtenido de INEI: Desempleo en Lima Metropolitana cerró el 2018 en 6.7%: <https://diariocorreo.pe/economia/inei-desempleo-en-lima-metropolitana-cerro-el-2018-en-67-864811/>

Diario Oficial El Peruano. (2018, 6 de Junio). *El Perú estará libre del plástico de un solo uso*. Obtenido de El Peruano: <https://elperuano.pe/noticia-el-peru-estara-libre-del-plastico-un-solo-uso-66968.aspx>

DIGESA (2015). Resolución Ministerial No 066/2015 MINSA obtenido de [http://www.digesa.minsa.gob.pe/NormasLegales/Normas/RM\\_66\\_2015\\_SA.pdf](http://www.digesa.minsa.gob.pe/NormasLegales/Normas/RM_66_2015_SA.pdf)

- El Peruano. (2019). *Aprueban valor de la Unidad Impositiva Tributaria durante el año 2019*. Obtenido de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/aprueban-valor-de-la-unidad-impositiva-tributaria-durante-el-decreto-supremo-n-298-2018-ef-1724274-1/>
- Expat.com. (2019, 6 de Agosto). *Conviértete en un Nómada Digital en Perú*. Obtenido de Guía del expatriado: <https://www.expat.com/es/guia/america-del-sur/peru/16785-conviertete-en-un-nomada-digital-en-peru.html>
- Frances, A. (2001). *Estrategias para la Empresa en la América Latina*. Ediciones IESA Caracas.
- Gestión. (2019a, 24 de Julio). *Riesgo país de Perú subió dos puntos básicos y cerró en 0.93 puntos porcentuales*. Obtenido de Gestión: <https://gestion.pe/noticias/riesgo-pais/>
- Gestión. (2019b, 17 de Junio). *Millennials peruanos están dispuestos a pagar hasta US\$ 200 por oficinas compartidas*. Obtenido de Gestión: <https://gestion.pe/tu-dinero/inmobiliarias/millennials-peruanos-dispuestos-pagar-us-200-oficinas-compartidas-270347-noticia/>
- Giles Asperilla, R. (2019). *Fábricas de ideas: espacios de coworking en arquitectura industrial*. Madrid: Universidad Politécnica de Madrid. Obtenido de [http://oa.upm.es/54305/1/TFG\\_Giles\\_Aasperilla\\_Rocio.pdf](http://oa.upm.es/54305/1/TFG_Giles_Aasperilla_Rocio.pdf)
- Gomez Posada, Susana (2019, Marzo). *¿Cómo se determina la calidad del café?* de <https://quecafe.info/como-se-determina-la-calidad-del-cafe/>
- Google. (2019a). *San Isidro Lima*. Obtenido de <https://www.google.com.pe/maps/place/San+Isidro/@-12.0986906,-77.0440488,15z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x9105c842e97d1b27:0x32a2c5cc041d2ebb!8m2!3d-12.0952651!4d-77.0400804?hl=es-419&authuser=1>
- Google. (2019b). *Calle Los Lirios 144, Distrito de San Isidro*. Obtenido de <https://www.google.com.pe/maps/place/Lirios+144,+San+Isidro+15046/@-12.0938021,-77.0324878,17z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x9105c866ffb3c005:0xf32bf4a2da75b389!8m2!3d-12.0938074!4d-77.0302991?hl=es-419&authuser=1>

- Google Maps. (2019, 6 de Julio). *Coworking en el distrito de San Isidro*. Obtenido de <https://www.google.com/maps>
- Grupo La República. (2018, 20 de Febrero). *Datum presenta estudio sobre “vida saludable”*. Obtenido de Marketing: <https://larepublica.pe/marketing/1200803-datum-presenta-estudio-sobre-vida-saludable/>
- Grupo La República. (2019a, 2 de Junio). *Empresas reducen gastos hasta en 30% en oficinas compartidas*. Obtenido de La República: <https://larepublica.pe/economia/1481062-empresas-reducen-gastos-30-oficinas-compartidas/>
- Grupo La República. (2019b, 31 de Enero). *La República*. Obtenido de Economía: <https://larepublica.pe/economia/1404672-comunal-consolido-24-mercado-coworking-lima-durante-2018/>
- Hearst España S.L. (2018, 10 de Setiembre). *Jugar a varias bandas: cómo poner en marcha un negocio híbrido*. Obtenido de Emprendedores: <https://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/a78085/crear-empresa-negocios-hibridos/>
- INEI. (2019). *Situación del mercado laboral en Lima Metropolitana*. Lima: INEI. Obtenido de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin\\_empleo\\_lima\\_metro politana.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_empleo_lima_metro politana.pdf)
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Fundamentos de marketing*. 13ª ed. Pearson Educación.
- La Nación. (2018, 9 de Setiembre). *Nómades digitales: freelancers cada vez más libres*. Obtenido de La Nación: <https://www.lanacion.com.ar/economia/empleos/nomades-digitales-freelancers-cada-vez-mas-libres-nid2170117>
- La Republica. (2018, 19 de Setiembre). *La mitad de trabajos a nivel global se harán a través de vías remotas para 2020*. Obtenido de Laboral: <https://www.larepublica.co/alta-gerencia/la-mitad-de-trabajos-en-america-latina-se-haran-a-traves-de-vias-remotas-en-2020-2772664>
- La Republica. (2019, 31 de Enero). *Comunal se consolidó con el 24% del mercado de coworking de Lima durante el 2018*. Obtenido de

<https://larepublica.pe/economia/1404672-comunal-consolido-24-mercado-coworking-lima-durante-2018/>

Leontovich, O. (2019). *The Semiotic Landscape of Volgograd in the Context of Urban Communication Studies*. J. Sib. Fed. Univ. Humanit. soc. sci. doi:10.17516/1997-1370-0382

Lovelock, C., & Wirtz, J. (2009). *Marketing de servicios. 6ta edición*. Pearson Educación.

McDaniel, C., & Gates, R. (2011). *Investigación de mercados, Octava Edición*. México, D.F.: Traducción de Guadalupe Meza Staines y Martha Elsa Mauri Hernández.

MEF. (2003, 6 de Mayo). *Ley Orgánica de Municipalidades*. Obtenido de [https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu\\_publ/capacita/programacion\\_formulacion\\_presupuestal2012/Anexos/ley27972.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/capacita/programacion_formulacion_presupuestal2012/Anexos/ley27972.pdf)

MEF. (2019, 31 de Julio). *Daily Report*. Obtenido de Ministerio de Economía y Finanzas: [https://www.mef.gob.pe/contenidos/english/report/2019/Daily\\_07\\_31\\_19.pdf?fbclid=IwAR2oR4uuIrnVchrfKm8tsB4i7GvW7GU-A6V67sWawMy-J8IPwP0Pf0B5pto](https://www.mef.gob.pe/contenidos/english/report/2019/Daily_07_31_19.pdf?fbclid=IwAR2oR4uuIrnVchrfKm8tsB4i7GvW7GU-A6V67sWawMy-J8IPwP0Pf0B5pto)

Municipalidad Distrital de San Isidro. (2019, 6 de Julio). *Licencia de Funcionamiento*. Obtenido de Municipalidad: <http://msi.gob.pe/portal/municipalidad/licencia-de-funcionamiento/>

Municipalidad Distrital de San Isidro. (2019b, 6 de Julio). *Compendio Estadístico 2016*. Obtenido de Transparencia: <http://www.munisanisidro.gob.pe/Transparencia/Tema02/01COMPENDIO-ESTADISTICO-2016-final.pdf>

Municipalidad Distrital de San Isidro. (2019c, 6 de Agosto). *Plan local de seguridad ciudadana San Isidro 2019*. Obtenido de <http://msi.gob.pe/portal/seguridad/codisec/plan-local-de-seguridad-ciudadana-2019/>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2018). *Generación de modelos de negocio: un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Bogotá: Deusto.

- Pádua, N. (2018, 22 de Enero). *Anti-café: Anti-movimiento está ganando el mundo*. Obtenido de Eat Innovation: <http://eatinnovation.com/pt/anti-cafe-movimento/>
- PerúRetail. (2018, 23 de Octubre). *Perú: WeWork abre su segundo edificio de oficinas 'coworking' en Lima*. Obtenido de <https://www.peru-retail.com/peru-wework-segundo-edificio-oficinas-coworking-lima/>
- PQS Perú. (2019, 23 de Mayo). *Nómades digitales: ¿Quiénes son y por qué necesitan nuevas experiencias de viaje?* Obtenido de PQS La voz de los emprendedores: <https://www.pqs.pe/economia/nomades-digitales-quienes-son-experiencias-de-viaje>
- Semanaeconomica. (2018, 17 de Agosto). *WeWork vs Spaces: la competencia de las gigantes del coworking*. Obtenido de Semanaeconomica.com: <https://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/inmobiliario/304757-wework-vs-spaces-la-competencia-de-las-gigantes-del-coworking/>
- Semanaeconomica. (2019, 10 de Mayo). *Comunal: "El promedio per seat ha bajado mucho desde la entrada de la competencia"*. Obtenido de Semanaeconomica.com: <http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/inmobiliario/358574-comunal-el-promedio-per-seat-ha-bajado-mucho-desde-la-entrada-de-la-competencia/>
- Serida, J., Guerrero, C., Alzamora, J., & Borda, A. (2019, 6 de Agosto). *Global Entrepreneurship Monitor: Perú 2016-2017. – Lima : Universidad ESAN, 2017. –69p*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/publicaciones/2017/10/12/GEM%202016-2017%20VF.pdf>
- Smart Insights. (2019, 12 de Julio). *RACE Planning System*. Obtenido de <https://www.smartinsights.com/tag/race-planning-system/>
- Starbucks Coffee Company. (2019a, 6 de Agosto). *Starbucks*. Obtenido de <http://www.starbucks.com.pe/>
- Starbucks Coffee Company. (2019b, 6 de Agosto). *Starbucks*. Obtenido de [http://www.starbucks.com.pe/media/starbucks-company-information\\_tcm92-10742.pdf](http://www.starbucks.com.pe/media/starbucks-company-information_tcm92-10742.pdf)

Stoner, James A.F., R. Edward Freeman & Daniel Jr. Gilbert (1996). *Administración*. Sexta edición. México D. F.: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

SUNAT (2019, Agosto). 01. Inscripción al RUC - Empresas obtenido de <http://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/empresas-menu/ruc-empresas/inscripcion-al-ruc-empresas>

The Culture Trip Ltd. (2017, 29 de Noviembre). *Culture Trip*. Obtenido de Anti-Cafes: The Russian Solution to Your Remote Working Woes: <https://theculturetrip.com/europe/russia/articles/anti-cafes-the-russian-solution-to-your-remote-working-woes/>

Ulrich, D., & Smallwood, N. (2004). *Capitalizar las capacidades*. Harvard Business Review.

Universidad ESAN. (2016, 14 de Setiembre). *La configuración organizacional: el modelo de Mintzberg*. Obtenido de Conexión Esan: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/09/la-configuracion-organizacional-el-modelo-de-mintzberg/>

WeWork Companies. (2019, 9 de Agosto). *WeWork*. Obtenido de Ubicaciones: <https://www.wework.com/es-LA/l/peru>

WeWork Companies Inc. (2019a, 6 de Agosto). *Todas las oficinas Lima*. Obtenido de [https://www.wework.com/es-LA/l/lima?utm\\_campaign=1371714693&utm\\_term=54211619465&utm\\_content=266603257349&utm\\_source=ads-google&utm\\_medium=cpc&gclid=EAIAIQobChMI6OGxn7Le4wIVQQmRCh2f4gWqEAAYAAEgI1fvD\\_BwE](https://www.wework.com/es-LA/l/lima?utm_campaign=1371714693&utm_term=54211619465&utm_content=266603257349&utm_source=ads-google&utm_medium=cpc&gclid=EAIAIQobChMI6OGxn7Le4wIVQQmRCh2f4gWqEAAYAAEgI1fvD_BwE)

WeWork Companies Inc. (2019b, 6 de Agosto). *WeWork*. Obtenido de <https://www.wework.com/es-LA/enterprise>