



**“PLAN DE NEGOCIO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA
PLATAFORMA DE COWORKING GASTRONÓMICO EN LA
CIUDAD DE LIMA”**

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

César Manuel Campos Gayturo: 

Jorge André Carpio Carcelén: 

Gonzalo Alonso Márquez Zamudio: *Gonzalo Márquez Zamudio*

Diego Romero Weninger: 

Programa de la Maestría en Administración a Tiempo Completo - MATC56

Lima, 18 de diciembre de 2020

RESUMEN EJECUTIVO

Grado: Magíster en Administración

Título de la tesis: “Plan de negocio para la implementación de una plataforma de coworking gastronómico en la ciudad de Lima”.

Autor(es): César Manuel Campos Gayturo
Jorge André Carpio Carcelén
Gonzalo Alonso Márquez Zamudio
Diego Romero Weninger

Resumen:

El presente desarrollo de la idea de negocio evidencia la viabilidad económica y financiera del modelo planteado; aportando así mismo al desarrollo del sector gastronómico del país, enfocándonos principalmente en los emprendedores gastronómicos que, por la misma dificultad de la alta inversión y riesgos característicos del sector, muchos de estos ven obstaculizado su desarrollo y/o expansión. Es así que se plantea esta alternativa que representa un importante impulso para este tipo de negocios, reduciendo los costos y tiempos para la puesta en marcha de estas ideas a nivel profesional.

El modelo de negocio está basado en el arrendamiento de espacios de cocina totalmente acondicionados para la operación de emprendimientos a través del canal de *delivery*, los cuales contarán además con equipos de alta gama; utilizando como base las características de las Dark Kitchen, los emprendedores gastronómicos podrán alquilar un espacio cuyas dimensiones se ajusten a sus requerimientos (6m², 8m², 9m² o 14m²) mediante contratos con una duración mínima de un año.

Se analizó en primer lugar el macroentorno, concluyendo principalmente que, debido a la situación de la pandemia mundial a causa del Covid19, el entorno se cataloga como VUCA (volátil, incierto, complejo y ambiguo) y el desarrollo del virus, así como

las medidas que tome el estado definirán en gran medida las reglas de juego para todo tipo de negocio. Sin embargo, a raíz de esta situación también surgieron oportunidades que benefician el modelo como la creciente preferencia por el *delivery* y la búsqueda de inversiones menores y economías compartidas. Por otro lado, en cuanto al microentorno se utilizó las cinco fuerzas de Porter para su análisis, concluyendo que el modelo es fácil de implementar en un mercado totalmente nuevo, por lo que se debe esperar que la competencia se multiplique rápidamente.

En base a los resultados de la encuesta y la información de expertos del sector, se determinó que el atributo más importante sería el de brindar una ubicación estratégica para los clientes, por lo cual el local estará ubicado en la calle Sevilla 166 Miraflores, punto donde colidan los distritos de Miraflores, Surquillo y San Isidro. Así también, se diseñaron los espacios en base a las preferencias de los potenciales clientes y los reglamentos nacionales para la edificación, se establecen protocolos acordes al sector y la coyuntura sanitaria y se establece un plan de mantenimiento que garantice la operatividad de nuestros clientes. Asimismo, en función de los resultados de la encuesta respecto a intención de compra, lo cual indica que el 77% de los encuestados adquiriría el servicio, la propuesta de negocio cuenta con una demanda estimada de 53, 397 negocios.

Con la finalidad de garantizar un nivel de ocupación alto en los primeros meses de operación, se propone realizar una campaña de promoción previo al lanzamiento del negocio, invirtiendo S/. 6,750.00 soles en el plazo de cuatro meses, prolongando la inversión en publicidad en línea por dos meses posteriores al lanzamiento, previendo de manera conservadora que el negocio alcanzará el límite de ocupabilidad dentro de los primeros tres meses de operación. Una vez se logre la capacidad máxima, los esfuerzos de marketing estarán principalmente dedicados de forma periódica a mantener una presencia de marca en redes sociales y, cuando culminen la mayoría de los contratos, una vez al año, se reactivarán los esfuerzos de promoción para obtener nuevos clientes que reemplacen a aquellos que no renueven contrato, considerando que sólo un 30% de clientes renovarían mientras que el resto por múltiples motivos podrían no hacerlo.

Según todos los análisis cuantitativos previos, el plan de finanzas proyecta un nivel de ingresos trimestrales que alcanzará los S/. 126,000 equivalentes al alquiler de las diez cocinas ofertadas, con una EBITDA trimestral promedio de S/. 65,800 durante la vida del proyecto. El análisis financiero también nos da índices saludables para la viabilidad de este, obteniendo VANF de S/. 195.710 a un TIRF anual de 44.61% (9.66% trimestral), así como, un periodo de retorno de 3.23 años y un índice beneficio-costo de 1.14. Cabe resaltar que se usaron supuestos asegurables de 50% de deuda para activos a un costo de deuda de 15% anual y un costo de capital anual de 19.88% (4.64% trimestral). Cabe mencionar, que el análisis también consideró factores críticos que fueron sometidos a pruebas de sensibilidad unidimensional y bidimensional, evidenciándonos la criticidad en factores de monto de inversiones, ocupabilidad de cocinas y costos fijos del modelo.

En conclusión, en base al análisis realizado, el modelo de negocio propuesto tiene un potencial de éxito alto respaldado por los resultados de las encuestas que indica que existen tanto un nivel de aceptación como una intención de compra alto sobre el mismo. Asimismo, por tratarse de un proyecto de rápida implementación y de relativamente baja inversión, sumado al contexto actual en donde el canal de *delivery* ha incrementado su importancia, se concluye que es un modelo de negocio bastante atractivo para llevar a cabo.