



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA PROFESIONAL DE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

“DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UN CAFÉ
LOUNGE EN LA CIUDAD DE LIMA”

Trabajo de Investigación para optar el grado de Bachiller en
Administración de Empresas

Presentado por:

Claudia Cecilia Vargas Simunich

María Fernanda Navarro Gil

Lima – Perú

2018



ANEXO 6

**RESULTADO DEL INFORME FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
PARA OPTAR EL GRADO DE BACHILLER**

Fecha: 08 / 03 /2019

Facultad	Ciencias Empresariales		
Carreras de CPE			
Ingeniería de Sistemas de Información y Gestión	<input type="checkbox"/>		
Administración de Empresas	<input checked="" type="checkbox"/>		
Integrantes:			
Código	Alumno	Correo electrónico	Teléfono
	Vargas Simunich Claudia Cecilia		
	Navarro Gil María Fernanda		

Título del trabajo de investigación:

"DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UN CAFÉ LOUNGE EN LA CIUDAD DE LIMA"

El Jurado revisor concluye que el **Trabajo de Investigación** para optar el Grado de Bachiller es:

- Aprobado (13 – 15)
- Aprobado – Muy Buena (16 – 18)
- Aprobado – Sobresaliente (19 – 20)
- Desaprobado (0 – 12)

Calificándola con nota de: 14 en letras (catorce)

Comentario/sugerencias/recomendaciones/observaciones:

Trabajo aprobado

Atentamente,

Profesor del curso
Mg. Frederic Henri Pradal Sapin

*Este documento puede ser enviado por correo electrónico

DEDICATORIA

El presente plan de negocios está dedicado a nuestros familiares y amigos cercanos que han sido de apoyo en la elaboración del mismo.

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Científica del Sur.

A nuestros profesores.

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA	III
AGRADECIMIENTOS	IV
ÍNDICE DE TABLAS	VII
ÍNDICE DE FIGURAS	VII
RESUMEN EJECUTIVO	7
CAPÍTULO I. IDEA DE NEGOCIO	9
1.1. Formulación de la idea de negocio	9
1.2. Análisis de la oportunidad	10
CAPÍTULO II. ANÁLISIS DEL ENTORNO	11
2.1. Análisis de la industria, del mercado y estimación de la demanda (Análisis externo)	11
2.1.1. Análisis de la Industria	11
2.1.2. Análisis del mercado	15
2.1.3. Estimación de la demanda	18
CAPÍTULO III. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	20
3.1. Misión	20
3.2. Visión	20
3.3. Objetivos estratégicos	20
3.5. Estrategias Genéricas	21
3.5.1 Estrategias de Ventas	21
3.5.2 Estrategias de desarrollo del producto	22
3.5.3 Estrategias de diferenciación	23
3.6. Fuentes de ventajas competitivas	25
3.7. Alianzas estratégicas	25
CAPÍTULO IV. PLAN DE MARKETING	26

4.1. Estrategias generales de Marketing.....	26
CAPÍTULO V. PLAN DE OPERACIONES.....	28
5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones.....	28
5.2. Estrategias de Crecimiento.....	29
5.3. Alcance de las operaciones.....	29
CAPÍTULO VI. DISEÑO DE LA ESTRUCTURA Y PLAN DE RECURSOS HUMANOS	29
6.1 Diseño de la Estructura	29
6.2. Plan de Recursos Humanos	31
CAPÍTULO VII. PROYECCIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS	33
7.1. Plazos y gastos de puesta en marcha	33
7.2. Estados Financieros proyectados.....	36
7.2.1. Ingresos proyectados.....	36
7.2.2. Costo de Ventas y gastos proyectado.....	40
7.2.3 Estado de Resultado Proyectado.....	45
7.3 Flujo de Caja	46
7.4. Balance General.....	47
CAPÍTULO VIII. EVALUACIÓN FINANCIERA	49
8.1 Valor Neto Actual.....	49
8.2 Rentabilidad	49
8.3 Punto de Equilibrio	50
8.4 Tasa Interna de Retorno (TIR).....	52
CAPÍTULO IX. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	53
9.1 Conclusiones.....	53
9.2 Recomendaciones.....	54
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	55

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Tasa de participación de la actividad en restaurantes y hoteles entre 2010 y 2017.....	11
Tabla 2: Número de restaurantes a nivel nacional	13
Tabla 3: Restaurantes en Lima clasificados por categorías.	14
Tabla 4: Matriz EFE- Evaluación de Factores Externos	16
Tabla 5: Matriz EFI-Evaluación de Factores Internos.....	17
Tabla 6: Niveles Socios Económicos	19
Tabla 7: Demanda Estimada.....	19
Tabla 8: Clasificación de los criterios de selección de la población NSE A, B y C limeña para acudir a un restaurant café de encuentro.....	23
Tabla 9: Notación atribuida a los actores del mercado limeño.....	24
Tabla 10: Nota promedio del público por atributo.	24
Tabla 11: Cronograma de Actividades	28
Tabla 12: Inversión Inicial	33
Tabla 13. Equipos y mobiliario necesario para la puesta en marcha.....	34
Tabla 14: Presupuesto de Ventas en Unidades	36
Tabla 15: Presupuesto de Ventas en Soles	38
Tabla 16: Presupuesto Costo de Ventas.....	41
Tabla 17: % Gastos de Producción.....	43
Tabla 18: Gastos de Administración y Gerencia	44
Tabla 19: Presupuesto de Marketing.....	44
Tabla 20: Nómina Proyectada.....	45
Tabla 21: Estado de Resultados	46
Tabla 22: Flujo de Caja	47
Tabla 23: Balance General	48
Tabla 24: Punto de Equilibrio	51
Tabla 25: Comprobación cálculo punto de equilibrio	51

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama.....	30
----------------------------	----

RESUMEN EJECUTIVO

Seguidamente se expone un plan de negocios en el cual se plantea la creación de un Café-Lounge, para ello es preciso analizar la totalidad de los aspectos intervinientes en dicho proceso así como aquellos aspectos que avalarán su adecuado funcionamiento. La idea de negocio comienza con el deseo de contar con un establecimiento de alimentos y bebidas que brinde un servicio y productos de calidad; todo ello dentro de un ambiente placentero con elementos musicales, atractivos a la vista y de contexto que existen en el mercado.

El Café-Lounge se situará en el distrito de Jesús maría, entre las ventajas que tendrá este establecimiento se encuentra un parqueadero para aquellos clientes que tengan automóvil; además, estará ubicado en una zona accesible pues el tránsito del transporte urbano es continuo. Por su ubicación dentro de la ciudad, el Café contará con todos los servicios y sistema de seguridad requeridos para el buen funcionamiento.

El mercado al cual se encuentra dirigido Café-Lounge pertenece a la clase media y clase media-alta; los cuales están constituidos, básicamente, por ejecutivos jóvenes, empresarios, pastores, jóvenes con deseos de encontrar diversión, productos de calidad y un servicio excelente. Este Café no tiene una competencia directa, sin embargo sí hay mercados con productos equivalentes a los que se brindarán como: cafés, restoranes y tascas. La preeminencia del local lo constituirá la perspectiva a su nicho de mercado, siendo necesario un adecuado manejo de su imagen para posicionarse en el mismo. Los costos del negocio tanto de implementación como de su actividad se establecieron a través de cotizaciones; estas permitieron un profundo análisis, la determinación de presupuestos y se logró verificar la posibilidad de la idea de negocio. Igualmente, pudo

definirse el flujo de caja en el cual se plasman los ingresos y egresos económicos tanto quincenales, mensuales como anuales, proporcionando una idea de la rentabilidad del negocio. La inversión inicial será de **S/ 81,346.20**, valor que contempla la construcción del Café-Lounge tanto del área de la cocina como del área de servicio, diseño, máquinas, utensilios, materiales, autorizaciones, difusión publicitaria y gastos ocasionados durante la fase inicial del negocio.

Las diferentes áreas del negocio tendrán bajo su responsabilidad las siguientes funciones: la administración tiene a su cargo la correcta dirección de la cafetería, dirección de los trabajadores y toma de decisiones concernientes al negocio; el área contable se encargará de la administración del dinero y conservar al día los balances y cuentas de la empresa. El personal encargado de supervisar tanto de cocina como de atención al cliente llevará un adecuado registro de las labores realizadas en cada departamento. Dichos departamentos contarán con un clima laboral apropiado que favorezca un buen desenvolvimiento del cliente interno de la compañía.

La empresa deberá cumplir algunos parámetros establecidos por la ley para dar inicio a sus operaciones. Estos son, la inscripción en la Sunarp, Sunat, el RUC, obtención de permisos municipales de funcionamiento, de salud, de bomberos, y diferentes trámites legales demandados para abrir la compañía.

La elaboración de matrices dentro del plan de negocios facilitará la gestión administrativa puntualizando un control minucioso de los procesos y las funciones, tales respaldos realizados al evaluar las operaciones son necesarios para el correcto trabajo de las áreas, dando cumplimiento de esta manera a los propósitos de la empresa. Se precisará contar con un plan de contingencia que atenúe cualquier imprevisto presentado.

CAPÍTULO I. IDEA DE NEGOCIO

1.1. Formulación de la idea de negocio

Con el transcurrir del tiempo la cultura del café como establecimiento ha evolucionado, pasando de ofrecer sólo café a ofrecer un café artístico realizado por baristas especializados en la preparación de diferentes mezclas de café, que le permiten al consumidor degustar de una amplia variedad de bebidas de este tipo.

Esta evolución ha influenciado no solo la bebida ofrecida, sino también los lugares donde se ofrecen, por lo que hoy en día se han hecho muy populares los *café lounge*, que ofrecen al consumidor la oportunidad de disfrutar de un buen café, así como también de relajarse de lo ajetreado del día a día, Vargas, E. (2018), citada por el diario Gestión (2018) con relación al incremento de los cafés en Lima indica con ánimo en cantidades desiguales, los patrones de tales lugares comerciales que favorecen el consumo de café peruano de singularidad concuerdan al indicar que ocurren cosas buenas en el área. ¿Se está ubicando el café en boga? Tal vez la mejor contestación sería que hacia allá se dirige, quizás el mismo camino que realizó el pisco unos cuantos años atrás.

Esta evolución aunada a la tendencia del limeño a comer fuera de casa y una acentuación en el poder adquisitivo, crean una oportunidad de negocio para un *café lounge* que le ofrezca al ciudadano un lugar donde degustar distintas bebidas preparadas en base a café, partiendo del tradicional hasta tragos preparados con café, incluyendo postres y meriendas que puedan ser degustadas en el lugar, donde se contará con diversos muebles, sillones, sillas y espacios donde el cliente podrá instalarse cómodamente a disfrutar de su bebida o merienda, ya sea solo o acompañado.

1.2. Análisis de la oportunidad

Actualmente, en la zona de Jesús María existen diversas opciones de restaurantes, que pretenden captar los gustos de todos los consumidores, sin embargo, en la zona hay muy pocos establecimientos que le ofrezcan a los clientes, una oportunidad para relajarse mientras disfruta de un buen café, un aperitivo, o simplemente reunirse con amigos mientras disfruta de una bebida, esto crea una oportunidad de negocios para crear un café lounge, que le permita a sus clientes, si así lo desean, sentarse a disfrutar de un exquisito café, infusión, postre o coctel o simplemente comerse un sándwich en un ambiente relajado.

CAPÍTULO II. ANÁLISIS DEL ENTORNO

2.1. Análisis de la industria, del mercado y estimación de la demanda (Análisis externo)

2.1.1. Análisis de la Industria

Durante los últimos años ha poseído un destacado progreso en las actividades comerciales e inclusive encontrándose entre las primordiales fuentes de trabajo. El sector Restaurantes y Hoteles abarca las siguientes acciones financieras: la acción Restaurantes, que es la de interés y que alude a esos locales consagrados a la comercialización de comida y bebidas; y la acción de Hoteles.

En el interior de las grandiosas acciones financieras del Perú, la ocupación Restaurantes y Hoteles tienen la 6ta posición con relación al resto de las acciones con una colaboración promedio de 5% observada en tabla 1. Esta información deriva de la confluencia entre dos juicios: los gastos de la clientela fuera de su residencia y las encuestas de viviendas acerca de niveles de vida. (INEI)

Tabla 1: Tasa de participación de la actividad en restaurantes y hoteles entre 2010 y 2017.

Año	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Tasa de participación (%)	5.0	4.70	4.80	4.90	4.9	5.0	5.0	5.0

Fuente: INEI

Se observa que dicha tasa de intervención permanece firme en el tiempo, esto indica un cierto equilibrio del consumo de los compradores en restaurantes y hoteles. En el país, Lima reúne el 57.1% de actividad de Restaurantes y Hoteles con relación al resto

de ciudades a nivel nacional. El PBI per cápita de Perú en restaurantes y hoteles es US\$2 922, situándola como la sexta nación del territorio, por debajo de Chile, Venezuela, Brasil Argentina y Uruguay. Sin embargo, el PBI en lo que respecta a Restaurantes y Hoteles reveló un mínimo desarrollo durante el período 2010-2017, siendo un 0.7% su promedio al año. Durante 2002- 2003, su PBI ha desarrollado de manera significativa, igualmente durante el 2016 el PBI progresó en 3.8% y en el año 2017 alcanzó el 4%. (Gráfico N° 1).

Gráfico N° 1: Evolución del PBI de la actividad restaurantes y hoteles 2009-2017



Fuente INEI, Pagina Web – Información Económica 2009 – 2017

Elaboración MTPE – Programa de Estadísticas y estudios Laborales (PEEL).

Tal desarrollo en los últimos años se vincula con el progreso de dichas nociones en Lima (se ve en inauguraciones de establecimientos convertidas en cadenas) y al movimiento del turismo internacional en todo Perú, con el arribo de mayor cantidad de viajeros.

Tamaño de la industria y su crecimiento

En la tabla 2 se puede contemplar el aumento de zonas de establecimientos en Lima y en el Callao, así como a escala nacional.

Tabla 2: Número de restaurantes a nivel nacional

Departamento	2014	2015	2016	2017
Lima y Callao	17 872	22 998	25 092	27 099
Resto del Perú	11 260	12 044	12 804	13 828
Total País	29 132	35 042	37 896	40 927

Fuente: Ministerio de la Producción Perú

Elaboración propia.

Lima tiene una variedad de restaurantes, clasificados de acuerdo al criterio de 1, 2, 3, 4 o 5 tenedores (de acuerdo a la sucesión de juicios determinados en el D.S. N° 021-93 - ITINCI: Reglamento de Restaurantes), de acuerdo al modo de venta (*fast food*, *delivery*) o conforme al producto que brindan: En la tabla 3 se indican los restaurantes que se encuentran en Lima especificados por clases.

Tabla 3: Restaurantes en Lima clasificados por categorías.

Categoría (Tenedores)	N° de Establecimientos	Mesas	Sillas
Total	21 138	257 466	768 007
1	20 020	217 647	682 931
2	968	35 665	67 503
3	168	2 520	10 188
4	15	443	1 845
5	17	1 191	5 540

Fuente: MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN (2017).

Vale la pena destacar que los cafés que sirven como puntos de encuentro vienen a ser lugares que se hallan en persistente desarrollo, se aprecian establecimientos como Don Mamino, San Antonio y Delicass los cuales evolucionaron en escasísimo tiempo en cadenas de 3 a 5 establecimientos, y continúan en aumento presentando diferentes propósitos.

La magnitud del mercado es todavía chico con relación al resto de los sectores, no obstante con propensión a progresar velozmente.

Un dato curioso es el lugar de dicha clase de corporaciones, justamente en el citado “corredor de la riqueza”.

Es preciso aclarar que, en el ámbito de servicios se halla el turismo, este es tomado en cuenta por la cantidad de viajeros nacionales y se ubica en un lugar medio entre las valoraciones de INEI. La investigación de la Compañía peruana de estudios de mercados y opinión pública (2017) expone que dicho mercado se conformaría por un 73% de

turistas nacionales (cerca de unos 1.8 millones de individuos) y un 27% por turistas extranjeros. Dicha elevada existencia de turistas locales no tiene correlación con los ingresos generados. En 1997, por su gran gasto per cápita, los turistas extranjeros crearon entradas cerca de 825 millones de dólares para la nación. Los turistas locales solamente crearon alrededor de 233 millones de dólares añadidos, siendo la dimensión del mercado cerca de 1058 millones de dólares. Dicha cantidad simboliza el 7.7% del PBI del sector servicios de ese período. De allí que sea significativo, si bien no concluyente en el actual trabajo, valorar el sector turístico, concretamente el turismo receptivo extranjero.

2.1.2. Análisis del mercado

Análisis del sector

El sector de restaurantes corresponde a un modelo de competencia variada, porque hay una gran cantidad de los mismos; el servicio es parecido y se distingue básicamente por la calidad, celeridad, gusto y fidelización a sus consumidores, de esa manera se percibe el servicio como diferente. Asimismo no hay muros que frenen el libre ingreso y salida del mercado.

Seguidamente se presenta la matriz EFE donde se valoran los elementos externos del sector, los aspectos internos del sector son calculados con la matriz EFI y la matriz EI para crear las maniobras que se deben desplegar respecto a los elementos de las matrices expuestas.

Matriz EFE

Seguidamente se muestra una Evaluación de los Factores Externos (EFE).

Tabla 4: Matriz EFE- Evaluación de Factores Externos

FACTORES DE EXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Crecimiento de la demanda por nuevos conceptos de puntos de encuentros	10	4	0.40
Diversificación de la oferta en la industria de restaurantes	5	2	0.10
Estabilidad de variables macroeconómicas	3	2	0.06
Prejuicio de la Población Limeña: "Lo que se trae de afuera es mejor"	5	3	0.15
Consumidor más exigente	7	3	0.21
Posicionamiento mediante varios criterios de diferenciación	5	2	0.10
Valores socio culturales de población limeña incide en decisión de consumo	8	4	0.32
Factores tecnológicos	1	1	0.01
Factores políticos y legales	1	1	0.01
Condición actual y Ubicación geográfica de negocios similares	5	3	0.15
Crecimiento de población NSE A y B. Flujo demográfico entre NSE	5	3	0.15
AMENAZAS			
Incremento de la competencia nacional	10	3	0.30
Llegada de competidores internacionales reconocidos – Nuevas franquicias	8	2	0.16
Poca lealtad a las marcas	9	3	0.27
Público objetivo reducido	7	1	0.07
Fenómeno de moda	11	3	0.33
TOTAL	100		2.79

Conclusión: El general considerado de 2.79 muestra que el café punto de encuentro existe sobrepasando la media en su ardor por acorralar maniobras que acumulen las circunstancias externas e impidan los chantajes.

Matriz EFI

La tabla 5 muestra una Evaluación de los Factores Internos (EFI).

Tabla 5: Matriz EFI-Evaluación de Factores Internos

FACTORES DE EXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
FORTALEZAS			
Estrategia dirigida en la necesidad de fidelizar al cliente.	15%	4	0.6
Comunicación eficaz, establecida por objetivos y resultados	8%	3	0.24
Moderna estructura organizacional invertida	10%	3	0.3
Rubro que recibe al segmento de la población con más alto nivel adquisitivo	14%	3	0.42
Dirección de personal con alto <i>know how</i> en servicio	9%	4	0.36
DEBILIDADES			
Estrategia promoción y publicidad depende de la fidelización cliente (boca a boca)	12%	4	0.48
Concepto y productos fáciles de copiar, pocas barreras de entrada	12%	4	0.48
Proveedores son los mismos que los de la competencia	6%	2	0.12
Ausencia de posicionamiento	14%	4	0.56
TOTAL	100		3.56

Conclusión: La totalidad resultante de 3.56 muestra que el Café Lounge se consigue por encima de la media, pueden continuar maniobras y así aprovechar las debilidades de la competencia y que se aprovechen las fortalezas.

También debido al crecimiento de aperturas de restaurantes en el sector gastronómico, así mismo debido también a la presencia y establecimiento en el país de grandes y prestigiosas firmas extranjeras, esta industria se ha fortalecido en el Perú durante los últimos años, las empresas han implementado nuevas técnicas y herramientas basadas en la realidad del país a fin de captar la mayor cantidad de clientes.

El restaurante dependerá del tipo y dimensión de la compañía a la que están dirigidos, por ejemplo, las compañías grandes normalmente solicitan servicios de asesoría y consultoría para incrementar su competitividad o estrategias de negocios, mientras que las empresas pequeñas y medianas solicitan básicamente servicios en las áreas contables o tributarias.

La selección de los restaurantes cómodos con ambientes agradables de poder compartir entre amistades y familia y es un tema del día a día y que las personas tienden a buscar ello.

Por otra parte, el crecimiento en la economía del país y la consecuente estabilidad económica favorecen el crecimiento empresarial, creando un escenario propicio en el cual las pequeñas y medianas empresas van a recurrir a las empresas consultoras para complementar y mejorar sus procesos.

2.1.3. Estimación de la demanda

Tomando en consideración que este tipo de establecimiento propuesto son frecuentados por personas de los escalas socioeconómicas A, B y C de Lima Sur, y que la empresa estima captar un 5% del mercado en el primer año, se procedió a calcular la demanda estimada, de la Compañía Peruana de Investigación de Mercados (CPI) (2017) de la cual se obtuvo la información de los individuos por sectores geográficos y de acuerdo al nivel socio Económico, en la tabla 2 se señala la resulta del cálculo.

Tabla 6: Niveles Socios Económicos

ZONAS	PERSONAS		Estructura Socioeconómica (% Horizontal)			
	Miles	% Sobre Lima Met.	AB	C	D	E
LIMA NORTE Carabaylo, Comas, Independencia, Los Olivos, Puente Piedra, San Martín de Porres	2.542,1	24,9	22,0	48,6	24,4	5,0
LIMA CENTRO Breña, La Victoria, Lima, Rimac, San Luis	769,6	7,5	22,1	57,0	16,9	4,0
LIMA MODERNA Barranco, Jesús María, La Molina, Lince, Magdalena del Mar, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, Santiago de Surco, Surquillo	1.325,4	13,0	75,5	20,8	3,6	0,1
LIMA ESTE Ate, Chaclacayo, Cieneguilla, El Agustino, Lurigancho, (Chosica), San Juan de Lurigancho, Santa Anita	2.518,1	24,7	18,0	43,4	29,9	8,7
LIMA SUR Chorrillos, Lurín, Pachacamac, San Juan de Miraflores, Villa el Salvador, Villa María del Triunfo	1.908,6	18,7	14,7	40,8	31,7	12,8
CALLAO Bellavista, Callao, Carmen de la Legua Reynoso, La Perla, La Punta, Mí Perú, Ventanilla	1.038,7	10,2	21,9	43,4	23,9	10,8
BALNEARIOS Ancón, Pucusana, Punta Hermosa, Punta Negra, San Bartolo, Santa María del Mar, Santa Rosa	106,8	1,0	11,2	56,5	23,1	9,2
TOTAL LIMA METROPOLITANA	10.209,3	100,0	26,4	42,5	23,8	7,3

Fuente: Compañía Peruana de Investigación de Mercados (CPI)

Tabla 7: Demanda Estimada

Personas Lima Moderna	1,325,400.00
NSE AB - C %	96,3
Mercado Objetivo	1,276,360.20
5% participación	63,818.01

CAPÍTULO III. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1. Misión

Brindar a los clientes productos de calidad en el ámbito gastronómico, al igual que una atención, clima y confianza de calidad. Fundar así una organización con valores cristianos, comprometida con los ciudadanos y con la naturaleza, igualmente, aportará a la sociedad empleo a sus habitantes e incentivará la diversión de los mismos de manera moderada.

3.2. Visión

Convertirse en una compañía consolidada en el ámbito de restaurantes, tomando en cuenta para ello estrategias competitivas, convirtiendo a la compañía en un ejemplo a seguir, debido a la calidad de sus productos, su organización y un excelente trabajo; todo ello, para convertirnos en el sitio predilecto para crear relaciones sociales con amistades y/o familia.

3.3. Objetivos estratégicos

- Conseguir una mejor difusión publicitaria para la promoción de nuestros productos, con ofertas y descuentos; esto con la finalidad de coadyuvar en el avance de la organización en un 15% durante el 2021.
- Alcanzar en los próximos 3 años posicionarse entre los principales restaurantes del área Metropolitana, por la atención personalizada, ambiente agradable y calidad en sus productos.
- Crear utilidades para conservar estabilidad financiera, promover el desarrollo de la empresa y la seguridad laboral del personal.

- Conseguir una clientela satisfecha con el servicio proporcionado por los integrantes de la empresa; estimulándolos y asesorándolos de la mejor manera.
- Aspirar continuamente, realizar negociaciones donde exista el ganar-ganar, con costos, comidas, bebidas, ofertas, rebajas y valores agregados de beneficios para la clientela, para optimizar las ventas semanalmente.

3.5. Estrategias Genéricas

3.5.1 Estrategias de Ventas

La comodidad, calidad y el buen servicio serán las características principales del Café Lounge, las cuales se tiene previsto usar como estrategia de ventas las siguientes:

Alianzas Estratégicas: Se contactarán las principales empresas aledañas a la zona en donde se localizará la empresa con el fin de instituir pactos que admitan agregar al Café Lounge como porción del grupo de la empresa en temas de desayunos, reuniones de negocios, cierres de ventas entre otros, así se captará una multitud crucial importante de usuarios, particularmente de perfil ejecutivos. Es importante indicar que compañías del rubro de restaurantes cafés instauran entradas promedio de usuarios de hasta un 15% del total, adicionalmente, se tramitará con operantes de tarjetas y entidades bancarias pertinentes, deducciones de promoción vinculados al gasto, circunstancias que se hallarán indexadas al concerniente arreglo a firmar entre los interesados, sin embargo, se cree que tal maniobra puede implementar al momento de alcanzar una notoriedad y representación característica que admita atraer el interés de los respectivos ejecutores y entidades bancarias.

Bloque Horarios Promocionales: Así como la gran totalidad de los restaurantes de Lima, se precisarán bloques itinerarios con descuentos promocionales como por ejemplo, *happy hour* y tales pactos estratégicos por noción de cancelación con plástico. Adicionalmente y también se apreciarán rebajas por clase de cliente.

Servicios Complementarios o Adicionales: Hay distintos aspectos suplementarios que pudieran acrecentar la apreciación de valor de los consumidores, por ejemplo, pactos con compañías de radio-taxi y/o con aparcamientos, uno y otro consentirán tener rebajas o tarifas preferentes, por ejemplo, de acuerdo a consumos ejecutados en el Café lounge.

Personal (Capital Humano): La esencia del negocio establece en gran parte la manera de vender, venta directa y en el instante de la cesión de la mercancía-servicio; por ello actualmente resulta impensable usar por ejemplo potencias de venta en terreno, efectivamente, el éxito de la venta recae principalmente en el personal o empleados del Café Lounge, propiedad muy valorada, es por ello que como una forma de obtener el mayor retorno por puesto, se tomaran en cuenta estímulos versátiles que galardenen a los empleados que consigan el elevado nivel de ventas y regreso por individuo. Es necesario indicar que los estímulos a plantear son indiferentes a las propinas que percibirá el equipo de trabajo.

3.5.2 Estrategias de desarrollo del producto

Por medio del producto, que como ya se ha expresado previamente brinda unas propiedades de sabor, naturalidad entre otros. Se ha fundado en “Café Lounge” una marca muy particular por medio de la combinación de su asistencia y sus mercancías, para la conquista de los propósitos a “Café Lounge” se le traza la alternativa de enmendar su carta para conseguir cualquiera de ellos, además tendría que minimizar su carta o al

menos arrebatarse varios de sus bocadillos simples que no son pedidos por los compradores para concentrarse y vigilar los más famosos, inclusive reformular cualquiera de ellos para el asombro del consumidor. Todo ello se realizaría por medio del progreso de producto aludido arriba. Con tal táctica se puede conseguir el propósito presentado de complacencia del consumidor ya solicitado por el mercado. Este cambio de la táctica funcional de mercancía marcharía hacia sus espectadores objetivos mayores que es el que le origina en verdad ingresos y que le auxiliaría en los próximos años a acrecentar tanto las ventas como los ingresos promoviendo la compañía a una excelente realidad económica-financiera.

3.5.3 Estrategias de diferenciación

Ahora, se determinará la estrategia de diferenciación por medio del subsiguiente estudio. Con una encuesta en línea realizada por el Diario La República (2018) de 10 preguntas, donde se han establecido los juicios esenciales para el público objetivo al instante de asistir a un Café Lounge de encuentro.

Tabla 8: Clasificación de los criterios de selección de la población NSE A, B y C limeña para acudir a un restaurant café de encuentro

Criterio	Calidad de servicio	Calidad de producto	Ubicación	Ambiente	Precio
Porcentaje de importancia	25	20	25	20	10

Se observa que para este tipo de clientes, la calidad del servicio y el lugar donde se ubica el establecimiento constituyen los aspectos más significativos. En lo que respecta a un Café-punto de encuentro, se observa que dichos elementos revisten gran significancia para su triunfo.

Tabla 9: Notación atribuida a los actores del mercado limeño.

Marca	Calidad de servicio	Calidad de producto	Ubicación	Ambiente	Precio
San Antonio	7.6	8.5	8.5	7.4	8.2
Delicias	8	8.3	7.6	7.3	7.9
Don Mamino	7	7.9	7.9	6.7	7.8
Starbucks Coffee	7.9	8.4	8.3	8.1	6.5
Café Café	7.5	7.5	6.7	8.1	7.8

Si se calcula el promedio de las notas admitidas por dichas marcas, quienes lideran y en la práctica son excelentes delegados del sector, se obtienen los subsiguientes efectos:

Tabla 10: Nota promedio del público por atributo.

Promedio atributo para grandes marcas	Calidad de servicio	Calidad de producto	Ubicación	Ambiente	Precio
	7.60	8.12	7.80	7.52	7.64

Se observa que la calidad en el servicio y el contexto tienen los puntajes más bajos. Efectivamente, se tiene la ocasión de orientar la táctica de diferenciación acerca de la calidad de servicio ofrecido, pues tal aspecto representa al mismo tiempo el elemento

más favorecedor en cuanto a categoría para el público A, B y C al momento de acudir a este tipo de lugares y el aspecto que ha admitido el promedio de puntaje mínimo por parte de este público. Esta nota fijó los atributos más característicos del mercado, el público indica que solicita un superior servicio.

Así mismo, se observa que la situación no satisface. No obstante, se debe valorar que este promedio de nota se encuentra suficientemente perjudicado por la nota fijada a Don Mamino. Es así como, el público primario anhela distinta clase de contexto, más cálido y calmado. Realmente, la estrategia de diferenciación igualmente estará fundamentado sobre la situación del local.

3.6. Fuentes de ventajas competitivas

Estas se enfocarán a la variedad de productos a ofrecer, el ambiente del local de la empresa y la buena atención de nuestros clientes internos.

3.7. Alianzas estratégicas

Se prevé ejecutar una alianza estratégica con empresas aledañas al local del distrito de Jesús María donde se dejará una promoción corporativa en temas de desayunos a los empleados de dichas empresas.

CAPÍTULO IV. PLAN DE MARKETING

4.1. Estrategias generales de Marketing

El Café Lounge estará dirigido a los tres primeros niveles socioeconómicos de la población Limeña, (A, B y C) y, en específico, del distrito de Jesús María, personas que estén pendientes de su cuidado personal y apariencia física, o aquellas personas que por cuestiones de pasar un momento agradable en familia, amistades y negocios.

Debido al incremento paulatino del sector en la ciudad se utilizará una estrategia para penetrar en el mercado, llevando a cabo labores que sirvan para incrementar el consumo en la clientela actual y fomentar el consumo en clientes potenciales y atraer a clientes que consumen productos sustitutos o que tiene la competencia.

La empresa ofrecerá tres opciones de compra:

- La primera será el consumo dentro del local de la empresa, en el espacio establecido para tal fin.
- La segunda serán las compras de aquellos productos para llevar.
- La tercera opción será utilizada para los encargos y la misma corresponderá a pedidos de gran magnitud o que por las especificaciones de los ingredientes no puedan ser entregados de manera inmediata.

Como estrategias de marketing se halla la realización de una página web donde el cliente tendrá acceso a la información completa de cada producto ofrecido por la

empresa, los ingredientes, aportes nutricionales y presentaciones disponibles para la venta, adicionalmente la página tendrá:

- Tips de alimentos saludables y sus beneficios.
- Tendencias, investigaciones y datos nutricionales importantes para la clientela.

Debido a su efecto multiplicador, se crearán perfiles en las principales redes sociales, donde se promuevan los beneficios de ciertos productos saludables ofrecidos en la empresa de los postres saludables, se mostrarán las imágenes de cada producto a ofrecer, comentarios de nuestros clientes satisfechos, imágenes del local, imágenes de pedidos significativos entre otros.

Para la inauguración del local se tiene previsto realizar las siguientes actividades:

- Degustaciones de los postres mientras se sirve el pedido en las adyacencias del local.
- Entrega de folletos y actividades de volanteo en las adyacencias del local dos veces por semana durante los primeros tres meses.

CAPÍTULO V. PLAN DE OPERACIONES

5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

Se tiene un estimado de 12 semanas para la realización de todas las actividades previas al inicio de las operaciones. En la tabla 12 se exhibe el cronograma de actividades semana a semana.

Tabla 11: Cronograma de Actividades

Actividad	Sem. 1	Sem. 2	Sem. 3	Sem. 4	Sem. 5	Sem. 6	Sem. 7	Sem. 8	Sem. 9	Sem. 10	Sem. 11	Sem. 12
Formación de la sociedad	■	■										
Alquiler de Local		■	■									
Definición de procesos			■	■	■							
Remodelaciones y adaptaciones del local				■	■	■						
Definición de estructura					■	■						
Compra de Máquinas y Herramientas área operativa						■	■					
Compra de Muebles y Equipos de Oficina							■	■				
Estimación de Costos y Precios de Ventas								■	■			
Diseño plan de Marketing									■	■		
Contratación de Persona										■	■	
Inicio de Operaciones												■

Semanas 1 y 2. Formación de la sociedad, se tiene previsto un total de dos semanas para la creación de la empresa y su registro, así como la realización de toda la permisología necesaria.

Semanas 2 y 3. Alquiler del local. Se tiene considerado un total de dos semanas para ubicar y alquilar el local donde funcionará la empresa. Se estableció que la ubicación ideal sería la avenida Huaylas de Chorrillos, lugar hasta donde se desplazarán los clientes para adquirir los productos.

Semanas de 3 al 5. Definición de procesos. Se estima en total 3 semanas para definir todo el proceso productivo para cada producto, así como las funciones a desempeñar por cada persona y el flujo de la operación para la atención a los clientes el cual quedó definido como se muestra en la tabla 12

5.2. Estrategias de Crecimiento

Se prevé utilizar la estrategia de crecimiento durante los primeros 8 meses y lograr la participación del mercado del 5% previsto para el primer año.

5.3. Alcance de las operaciones

Durante los primeros cuatro años la empresa limitará sus operaciones específicamente al distrito de Chorrillos, pudiendo expandir sus operaciones luego de ese periodo de tiempo.

CAPÍTULO VI. DISEÑO DE LA ESTRUCTURA Y PLAN DE RECURSOS

HUMANOS

6.1 Diseño de la Estructura

Esta organización mantendrá una estructura de 10 personas durante los primeros cuatro años de operaciones, cada una de ella con diferentes funciones dependiendo del departamento donde laboren, en la figura 1 se muestra el organigrama para los primeros años.

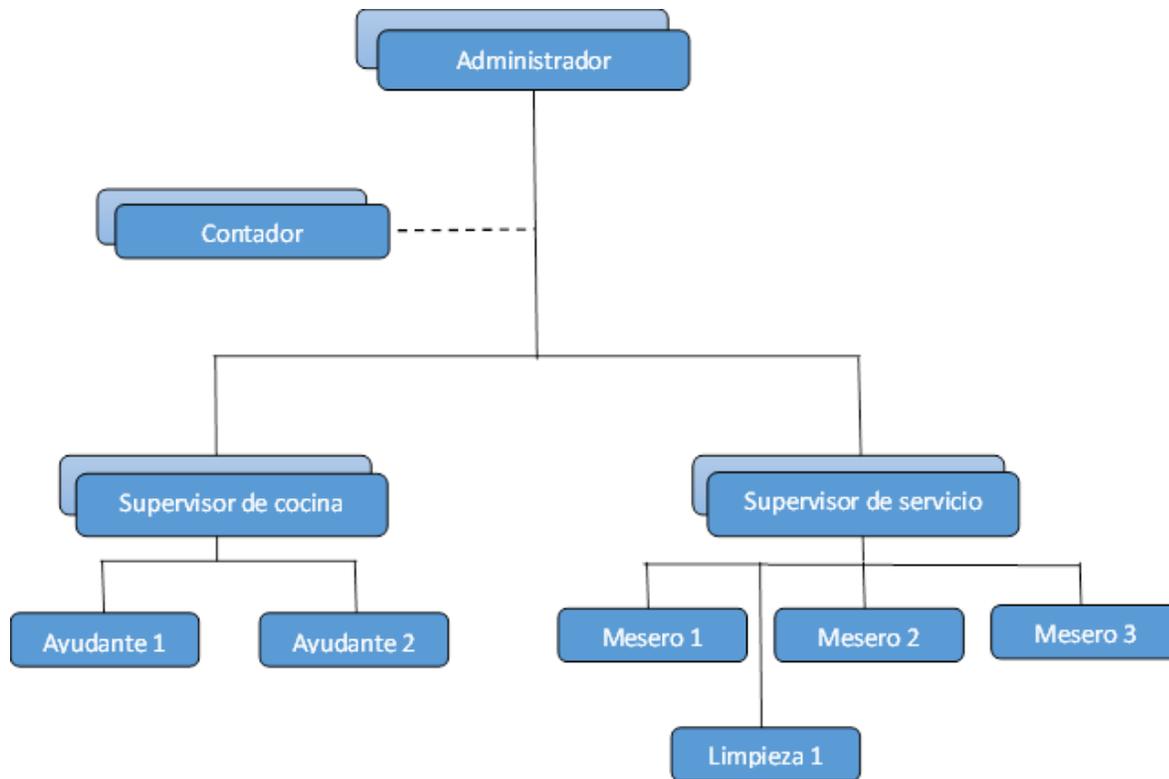


Figura 1. Organigrama

Seguidamente se puntualizan las funciones primordiales de cada cargo.

Administrador. Es el individuo que representa al local, planeará empleando los recursos utilizables otorgando oficios y usando el talento de líder, negociará con los vendedores, y se convertirá en portavoz de las disposiciones que perturben al local.

Contador. La persona en dicho cargo llevará al día los datos financieros del establecimiento, organizará las declaraciones tributarias, realizará informes de los movimientos económicos en general del Café-Lounge.

Supervisor Cocina. Individuo encargado de la cocina y su buena marcha. Inspeccionará y vigilará a los empleados bajo su mando, manipulará menús estándar, catálogo de vendedores, registros periódicos.

Supervisor Servicio. Tendrá a su cargo los trabajadores encargados de la atención y su desempeño, venderá platillos del menú y hará que la clientela pueda sentirse cómoda y atendida de manera adecuada.

Ayudante 1 y 2. Serán los encargados de la producción de la carta, elaborarán los platillos, aplicarán una adecuada manipulación e inspección de la comida.

Meseros 1, 2, y 3. Los meseros son los comisionados para la excelente atención a los consumidores, llevarán las comandas, completarán los encargos de todas las mesas y transportará la cuenta hasta la caja.

Limpieza. Las personas encargadas de la limpieza se responsabilizarán de la pulcritud del área del restaurante tanto física, química y biológicamente

6.2. Plan de Recursos Humanos

El personal tendrá una capacitación semestral sobre la manera de manejar y mantener las máquinas, manipulación de las provisiones, atención a la clientela, entre diferentes elementos que se deben tomar en cuenta para el excelente funcionamiento del Café-Lounge.

El sueldo de los trabajadores se hará efectivo en pagos quincenales, a través del área contable, las vacaciones serán pagadas, además, el personal contará con todos los beneficios de ley.

Las propinas serán entregadas regularmente; igualmente, la empresa, cada cierto tiempo, hará algunos agasajos para los trabajadores en fechas significativas o especiales, esto con la finalidad de integración de los empleados y para reconocer su excelente desempeño.

Actividades recreativas, tales como compartir por el día del trabajador o navidad, que permitan y favorezcan las relaciones entre los diferentes miembros del equipo.

CAPÍTULO VII. PROYECCIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

7.1. Plazos y gastos de puesta en marcha

Para su realización se tiene previsto un total de 12 semanas para realizar todas las actividades previas a la puesta en marcha y cuyo detalle se muestra en la tabla 6 del capítulo 5, la inversión inicial requerida asciende a **S/ 81,346.20** los cuales incluyen los gastos correspondientes al registro de la empresa (Tabla 13), trámites de RUC y la permisología necesaria para la puesta en marcha.

Tabla 12: Inversión Inicial

Descripción	Soles	
Creación, registro de la empresa, permisos	S/	2,500.00
Alquiler del local	S/	5,000.00
Depósito en garantía	S/	5,000.00
Gasto de Marketing	S/	2,500.00
Gasto de Personal	S/	1,500.00
Materia Prima para Inicio de operaciones	S/	4,000.00
Activos Fijos	S/	60,846.20
Total	S/	81,346.20

Esta inversión incluye las maquinarias y herramientas necesarias para el proceso productivo, así como los mobiliarios para el local, los mobiliarios y equipos necesarios para las diferentes áreas (tabla 14), los activos del área de producción que por su cuantía fueron llevados al gasto.

Tabla 13. Equipos y mobiliario necesario para la puesta en marcha

EQUIPOS Y MAQUINARIA				
DESCRIPCION	CANTIDAD	UNIDAD	PRECIO	PRECIO
			UNITARIO	TOTAL
Plancha acero inoxidable mate 12cm espesor con parrilla a gas	1	Unidad	S/ 4,651.50	S/ 4,651.50
Freidora industrial de acero mate, llama piloto, desfogue de aceite a gas	1	Unidad	S/ 2,824.13	S/ 2,824.13
Cocina individual de 6 quemadores a gas	1	Unidad	S/ 5,316.00	S/ 5,316.00
Licudadora Industrial 4 litros	2	Unidad	S/ 1,245.84	S/ 2,491.68
Batidora Industrial 5lt Kitchen Aid con accesorios	1	Unidad	S/ 2,591.55	S/ 2,591.55
Horno Industrial 3 gavetas a gas	1	Unidad	S/ 1,727.70	S/ 1,727.70
Soplete para gratinar	1	Unidad	S/ 186.62	S/ 186.62
Exprimidor de cítricos	1	Unidad	S/ 93.03	S/ 93.03
Congelador Industrial vertical 1 puerta Durex	1	Unidad	S/ 8,572.05	S/ 8,572.05
Refrigerador Industrial 1 puertas Durex	1	Unidad	S/ 4,286.02	S/ 4,286.02
Cafetera industrial	1	Unidad	S/ 5,620.32	S/ 5,620.32
Robot	1	Unidad	S/ 1,329.00	S/ 1,329.00
Total				S/ 35,689.60
BATERIA DE COCINA				
DETALLE	CANTIDAD	UNIDAD	P.UNITARIO	P.TOTAL
Olla 3 lts.	2	Unidad	S/ 30.63	S/ 61.26
Olla 5 lts	3	Unidad	S/ 43.62	S/ 130.86
Sartén Acero inoxidable 25 cm	2	Unidad	S/ 118.28	S/ 236.56
Olla tamalera 38 lts.	1	Unidad	S/ 53.10	S/ 53.10
Wok Acero inoxidable Umco	1	Unidad	S/ 81.24	S/ 81.24
Bowl acero inoxidable grande.	3	Unidad	S/ 27.48	S/ 82.44
Bowl acero inoxidable mediano.	5	Unidad	S/ 14.29	S/ 71.45
Bowl acero inoxidable pequeño.	10	Unidad	S/ 6.98	S/ 69.80
Fuente rectangular	1	Unidad	S/ 42.03	S/ 42.03
Molde redondo	2	Unidad	S/ 40.87	S/ 81.74
Contenedores plástico grandes.	1	Unidad	S/ 19.93	S/ 19.93
Contenedores plástico pequeños.	1	Unidad	S/ 19.27	S/ 19.27
Contenedores plásticos medianos.	1	Unidad	S/ 9.97	S/ 9.97
Total				S/ 155.65
UTENSILIOS DE COCINA				
DETALLE	CANTIDAD	UNIDAD	P.UNITARIO	P.TOTAL
Cuchillos	2	Unidad	S/ 39.47	S/ 78.94
Puntilla	2	Unidad	S/ 7.61	S/ 15.22
Cedazo 24 cts.	1	Unidad	S/ 12.76	S/ 12.76
Espátula silicon	2	Unidad	S/ 7.21	S/ 14.42
Brocha silicon	1	Unidad	S/ 20.47	S/ 20.47
Cucharas medidoras	1	Unidad	S/ 3.82	S/ 3.82

Balanza electrónica	1	Unidad	S/ 518.84	S/ 518.84
Martillo para carne	1	Unidad	S/ 17.71	S/ 17.71
Exprimidor de limón	1	Unidad	S/ 10.20	S/ 10.20
Termómetro bimetalico	1	Unidad	S/ 20.10	S/ 20.10
Batidor de mano	2	Unidad	S/ 29.24	S/ 58.48
Espátulas plásticas	3	Unidad	S/ 6.31	S/ 18.93
Tijera multiuso	1	Unidad	S/ 16.48	S/ 16.48
Manga pastelera	1	Unidad	S/ 15.62	S/ 15.62
Boquillas	1	Unidad	S/ 4.65	S/ 4.65
Cucharón 4 oz.	2	Unidad	S/ 14.98	S/ 29.98
Cucharón 8 oz.	1	Unidad	S/ 19.37	S/ 19.37
Moldes pequeños circulares	1	Unidad	S/ 26.58	S/ 26.58
Tabla de picar blanca	2	Unidad	S/ 52.63	S/ 105.26
Tabla de picar roja	1	Unidad	S/ 76.28	S/ 76.28
Dispensadores plásticos de salsa	4	Unidad	S/ 1.50	S/ 6.00
Total				S/ 1,050.09
VAJILLA Y MENAJE				
DETALLE	CANTIDAD	UNIDAD	P.UNITARIO	P.TOTAL
Plato tendido Corona 31 cm.	6	Docena	S/ 248.79	S/ ,492.74
Plato Corona 20 cm	6	Docena	S/ 101.27	S/ 607.62
Ramekins	4	Docena	S/ 53.82	S/ 215.28
Saleros	15	Unidad	S/ 7.77	S/ 116.55
Pimenteros	15	Unidad	S/ 7.77	S/ 116.55
Vasos jugo	5	Docena	S/ 23.92	S/ 119.60
Shot	1	Docena	S/ 1.23	S/ 1.23
Copa MilkShake	3	Docena	S/ 49.04	S/ 147.12
Fuente banana Split	2	Docena	S/ 57.01	S/ 114.02
Salsera	15	Unidad	S/ 5.15	S/ 77.25
Jaros para cappuccino	4	Docena	S/ 181.41	S/ 725.64
Tazas	2	Docena	S/ 83.33	S/ 166.66
Platos para taza	2	Docena	S/ 55.02	S/ 110.04
Tenedores	6	Docena	S/ 83.06	S/ 498.36
Cuchillos	6	Docena	S/ 83.06	S/ 498.36
Cuchara tipo pala	6	Docena	S/ 24.82	S/ 48.92
Cuchara té	2	Docena	S/ 4.32	S/ 8.64
Total				S/ 5,164.58
MUEBLES				
DETALLE	CANTIDAD	UNIDAD	P.UNITARIO	P.TOTAL
Barra bar 6*60*105 con copero	1	Unidad	S/ 7,383.03	S/ 7,383.03
Taburetes bar tapiz en cuerina	1	Unidad	S/ 521.83	S/ 521.83
Mesas redondas 4 personas madera laurel	1	Unidad	S/ 438.57	S/ 438.57
Mesas ovaladas 8 personas madera	1	Unidad	S/ 1,242.62	S/ 1,242.62
Mesas cuadradas 4 personas madera	1	Unidad	S/ 438.57	S/ 438.57
Sillas tapizadas	1	Unidad	S/ 495.05	S/ 495.05
Total				S/ 10,519.47
EQUIPO COMPUTO				
Computadora	1	unidad	S/ 1,827.37	S/ 1,827.37

Total				S/ 1,827.37
UNIFORMES DEL PERSONAL				
DETALLE	CANTIDAD	UNIDAD	P.UNITARIO	P.TOTAL
Uniforme personal cocina	4	Unidad	S/ 149.51	S/ 598.04
Uniforme personal servicio	4	Unidad	S/ 132.90	S/ 531.60
Uniforme personal limpieza	2	Unidad	S/ 132.90	S/ 265.80
TOTAL				S/ 1,395.44
TOTAL INVERSION				S/ 60,846.20

7.2. Estados Financieros proyectados

Para proyectar los estados financieros es necesario pronosticar tanto los ingresos como los gastos, para lo cual se tomó en consideración las siguientes premisas:

- Ventas: Durante el primer año de funcionamiento se tomó en consideración un precio de lanzamiento para los primeros 6 meses de operaciones, el cual fue ajustado durante el mes 7, a partir del segundo año los precios están incrementados en base al IPC del país, dato tomado de la página del Sunat.
- Costo de Ventas: a partir del segundo año están afectados por el IPC del país.

7.2.1. Ingresos proyectados

Tomando en consideración la demanda estimada y el crecimiento planificado de la empresa se procedió a realizar el presupuesto de ventas, el cual se muestra en las tablas 14 y 15, los cuales representan el ingreso de la empresa.

Tabla 14: Presupuesto de Ventas en Unidades

PRESUPUESTO DE VENTAS EN UNIDADES					
	1er semest	3 meses	2do año	3er año	4to año
Calientes	160,685	93,563	279,673	307,640	338,404
Expresso / Americano	3,879	574	4,898	5,388	5,927
Expreso Macchiato	3,997	1,678	6,243	6,867	7,553
Capuchino / Mocaccino	3,567	2,762	6,962	7,658	8,424
Capuchino - Moca	3,456	2,136	6,151	6,766	7,443
Café Vienes	3,698	1,973	6,238	6,862	7,548
Café Especiado Indio	3,542	2,111	6,218	6,840	7,524
Café Irlandés	3,159	1,987	5,661	6,227	6,849
Fríos					

Frapuccino (Chocolate / Café / Helado)	3,698	1,973	6,238	6,862	7,548
Café Coco	3,542	2,111	6,218	6,840	7,524
Café con Helado Caliente	3,698	1,973	6,238	6,862	7,548
Granizado Café/Leche condensada	3,542	2,111	6,218	6,840	7,524
Infusiones					
Arándanos	3,698	1,973	6,238	6,862	7,548
Romero	3,542	2,111	6,218	6,840	7,524
Cedrón	3,567	2,762	6,962	7,658	8,424
Eucalipto + Maracuyá	3,456	2,136	6,151	6,766	7,443
Romero + Naranja	3,698	1,973	6,238	6,862	7,548
Cedrón + Limón	3,542	2,111	6,218	6,840	7,524
Té Helado					
Eucalipto	3,567	2,762	6,962	7,658	8,424
Romero	3,456	2,136	6,151	6,766	7,443
Cedrón	3,698	1,973	6,238	6,862	7,548
Eucalipto + Maracuyá	3,698	1,973	6,238	6,862	7,548
Romero + Naranja	3,698	1,973	6,238	6,862	7,548
Cedrón + Limón	3,542	2,111	6,218	6,840	7,524
Frozen					
Maracuyá	3,698	1,973	6,238	6,862	7,548
Naranja	3,542	2,111	6,218	6,840	7,524
Limón	3,567	2,762	6,962	7,658	8,424
Fresa	3,456	2,136	6,151	6,766	7,443
Coco	3,698	1,973	6,238	6,862	7,548
Jugos Naturales					
Maracuyá / Naranja / Mandarina	3,542	2,111	6,218	6,840	7,524
Fresa con leche	3,542	2,111	6,218	6,840	7,524
Mango	3,567	2,762	6,962	7,658	8,424
Chilcanos					
Clásico / Cítrico / Maracuyá / Coca / Especial	3,698	1,973	6,238	6,862	7,548

Sour

Clásico / Maracuyá / Coca / De la Casa	3,456	2,136	6,151	6,766	7,443
--	-------	-------	-------	-------	-------

Sándwich

Sand. Pollo	3,698	1,973	6,238	6,862	7,548
-------------	-------	-------	-------	-------	-------

Sand Lomito	3,159	1,987	5,661	6,227	6,849
-------------	-------	-------	-------	-------	-------

Atún	3,542	2,111	6,218	6,840	7,524
------	-------	-------	-------	-------	-------

Gourmet	3,542	2,111	6,218	6,840	7,524
---------	-------	-------	-------	-------	-------

Pollo Salteado	3,698	1,973	6,238	6,862	7,548
----------------	-------	-------	-------	-------	-------

Italiano	3,159	1,987	5,661	6,227	6,849
----------	-------	-------	-------	-------	-------

Salchipapas	3,698	1,973	6,238	6,862	7,548
-------------	-------	-------	-------	-------	-------

Postres

Torta de chocolate	3,542	1,973	6,067	6,673	7,340
--------------------	-------	-------	-------	-------	-------

Torta de Café	3,542	2,111	6,218	6,840	7,524
---------------	-------	-------	-------	-------	-------

Torta Chocolate / Café	3,698	1,973	6,238	6,862	7,548
------------------------	-------	-------	-------	-------	-------

Crema de Café	3,159	1,987	5,660	6,227	6,849
---------------	-------	-------	-------	-------	-------

Crema de Chocolate	3,542	1,973	6,067	6,673	7,340
--------------------	-------	-------	-------	-------	-------

Tabla 15: Presupuesto de Ventas en Soles

Precio de Ventas

	1er semest	3 meses	2do año	3er año	4to año
--	------------	---------	---------	---------	---------

Calientes

Expresso / Americano	7.5	8.3	8.4	8.6	8.8
----------------------	-----	-----	-----	-----	-----

Expreso Machiato	8.0	8.8	9.0	9.2	9.4
------------------	-----	-----	-----	-----	-----

Capucchino / Mocaccino	9.0	9.9	10.1	10.3	10.6
------------------------	-----	-----	------	------	------

Capucchino - Moca	7.5	8.3	8.4	8.6	8.8
-------------------	-----	-----	-----	-----	-----

Café Vienes	5.4	5.9	6.1	6.2	6.3
-------------	-----	-----	-----	-----	-----

Café Especiado Indio	5.5	6.1	6.2	6.3	6.5
----------------------	-----	-----	-----	-----	-----

Café Irlandés	6.2	6.8	7.0	7.1	7.3
---------------	-----	-----	-----	-----	-----

Fríos					
Frapuccino (Chocolate / Café / Helado)	7.0	7.7	7.9	8.0	8.2
Café Coco	8.0	8.8	9.0	9.2	9.4
Café con Helado Caliente	7.0	7.7	7.9	8.0	8.2
Granizado Café/Leche condensada	8.5	9.4	9.6	9.8	10.0
Infusiones					
Arándanos	4.5	5.0	5.1	5.2	5.3
Romero	4.5	5.0	5.1	5.2	5.3
Cedrón	3.5	3.9	3.9	4.0	4.1
Eucalipto + Maracuyá	3.5	3.9	3.9	4.0	4.1
Romero + Naranja	3.6	4.0	4.0	4.1	4.2
Cedrón + Limón	4.5	5.0	5.1	5.2	5.3
Té Helado					
Eucalipto	3.5	3.9	3.9	4.0	4.1
Romero	4.2	4.6	4.7	4.8	4.9
Cedrón	4.3	4.7	4.8	4.9	5.0
Eucalipto + Maracuyá	4.2	4.6	4.7	4.8	4.9
Romero + Naranja	3.5	3.9	3.9	4.0	4.1
Cedrón + Limón	3.4	3.7	3.8	3.9	4.0
Frozen					
Maracuyá	2.8	3.1	3.1	3.2	3.3
Naranja	3.5	3.9	3.9	4.0	4.1
Limón	3.4	3.7	3.8	3.9	4.0
Fresa	3.2	3.5	3.6	3.7	3.8
Coco	3.2	3.5	3.6	3.7	3.8
Jugos Naturales					
Maracuyá / Naranja / Mandarina	7.0	7.7	7.9	8.0	8.2
Fresa con leche	8.0	8.8	9.0	9.2	9.4

Mango	7.0	7.7	7.9	8.0	8.2
Chilcanos					
Clásico / Cítrico / Maracuyá / Coca / Especial	7.0	7.7	7.9	8.0	8.2
Sour					
Clásico / Maracuyá / Coca / De la Casa	9.0	9.9	10.1	10.3	10.6
Sándwich					
Sand. Pollo	7.5	8.3	8.4	8.6	8.8
Sand Lomito	7.0	7.7	7.9	8.0	8.2
Atún	7.5	8.3	8.4	8.6	8.8
Gourmet	8.5	9.4	9.6	9.8	10.0
Pollo Salteado	7.5	8.3	8.4	8.6	8.8
Italiano	8.3	9.1	9.3	9.5	9.7
Salchipapas	8.2	9.0	9.2	9.4	9.6
Postres					
Torta de chocolate	4.5	5.0	5.1	5.2	5.3
Torta de Café	6.5	7.2	7.3	7.5	7.6
Torta Chocolate / Café	7.3	8.0	8.2	8.4	8.6
Crema de Café	6.5	7.2	7.3	7.5	7.6
Crema de Chocolate	5.8	6.4	6.5	6.7	6.8

7.2.2. Costo de Ventas y gastos proyectado

Valorando el presupuesto de ventas en unidades y tomando en consideración los materiales utilizados para la elaboración de los diferentes productos se procedió a realizar el cálculo del costo de ventas el mismo es exhibido en la tabla 16.

Tabla 16: Presupuesto Costo de Ventas

Costos de Ventas				
	1er año	2do año	3er año	4to año
Calientes				
Expresso / Americano	3.37	3.44	3.52	3.59
Expreso Macchiato	2.98	3.04	3.11	3.18
Capucchino / Mocaccino	2.12	2.16	2.21	2.26
Capucchino - Moca	2.20	2.25	2.30	2.35
Café Vienes	2.26	2.31	2.36	2.41
Café Especiado Indio	3.16	3.23	3.30	3.37
Café Irlandés	4.45	4.55	4.65	4.75
Fríos				
Frapuccino (Chocolate / Café / Helado)	3.25	3.32	3.39	3.47
Café Coco	2.56	2.62	2.67	2.73
Café con Helado Caliente	2.45	2.50	2.56	2.61
Granizado Café/Leche condensada	2.35	2.40	2.45	2.51
Infusiones				
Arándanos	2.98	3.05	3.11	3.18
Romero	3.25	3.32	3.39	3.47
Cedrón	2.56	2.62	2.67	2.73
Eucalipto + Maracuyá	2.45	2.50	2.56	2.61
Romero + Naranja	2.35	2.40	2.45	2.51
Cedrón + Limón	2.34	2.39	2.44	2.50
Té Helado				
Eucalipto	3.25	3.32	3.39	3.47
Romero	2.56	2.62	2.67	2.73
Cedrón	1.25	1.28	1.31	1.33

Eucalipto + Maracuyá	3.25	3.32	3.39	3.47
Romero + Naranja	2.45	2.50	2.56	2.61
Cedrón + Limón	2.35	2.40	2.45	2.51
Frozen				
Maracuyá	1.25	1.28	1.31	1.33
Naranja	3.25	3.32	3.39	3.47
Limón	3.25	3.32	3.39	3.47
Fresa	2.56	2.62	2.67	2.73
Coco	1.35	1.38	1.41	1.44
Jugos Naturales				
Maracuyá / Naranja / Mandarina	2.56	2.62	2.67	2.73
Fresa con leche	2.30	2.35	2.40	2.45
Mango	2.54	2.60	2.65	2.71
Chilcanos				
Clásico / Cítrico / Maracuyá / Coca / Especial	2.35	2.40	2.45	2.51
Sour				
Clásico / Maracuyá / Coca / De la Casa	2.54	2.60	2.65	2.71
Sándwich				
Sand. Pollo	3.54	3.62	3.70	3.78
Sand. Lomito	2.35	2.40	2.45	2.51
Atún	3.54	3.62	3.70	3.78
Gourmet	3.45	3.53	3.60	3.68
Pollo Salteado	2.54	2.60	2.65	2.71
Italiano	2.45	2.50	2.56	2.61
Salchipapas	3.54	3.62	3.70	3.78
Postres				
Torta de chocolate	2.54	2.60	2.65	2.71
Torta de Café	3.45	3.53	3.60	3.68

Torta Chocolate / Café	3.65	3.73	3.81	3.90
Crema de Café	2.56	2.62	2.67	2.73
Crema de Chocolate	3.65	3.73	3.81	3.90

De igual manera, en las tablas 17 y 18 se muestran las proyecciones de los gastos fijos correspondientes a las áreas de producción y administración y gerencia.

Tabla 17: % Gastos de Producción

		% Gasto al costo del Producto				
Descripción	%	Mensual	1er año	2do año	3er año	4to año
		Soles	Soles	Soles	Soles	Soles
Electricidad	60%	120	1.080	1.440	1.440	1.440
Agua	60%	60	540	720	720	720
Gas	100%	156	1.404	1.872	1.872	1.872
Alquiler del local	60%	2.400	21.600	28.800	28.800	28.800
		2.736	24.624	32.832	32.832	32.832

Tabla 18: Gastos de Administración y Gerencia

		Gastos Admón. Y Gerencia				
Descripción	%	Mensual	1er año	2do año	3er año	4to año
		Soles	Soles	Soles	Soles	Soles
Agua	100%	80	720	960	960	960
Electricidad	40%	80	720	720	720	720
Alquiler	40%	1.600	14.400	19.200	19.200	19.200
Material de Oficina	100%	75	675	688	701	714
Material de Limpieza	100%	150	1.350	1.375	1.401	1.428
		1.985	17.865	22.943	22.982	23.021

Seguidamente, es señalado en detalle el presupuesto de marketing para los primeros cuatro años.

Tabla 19: Presupuesto de Marketing

			1er Año	2do Año	3er Año	4to Año
Publicidad	Cantidad	Precio				
Volantes	1.000,00	170,00	1.020,00	2.040,00	2.091,00	2.143,28
Folletos	1.000,00	40,00	1.440,00	2.880,00	2.952,00	3.025,80
Degustaciones			1.567,53	1.601,86	1.636,94	1.672,79
Total			4.027,53	6.521,86	6.679,94	6.841,87

La tabla 20 exhibe detalladamente los gastos de nómina proyectados para los primeros 4 años de funcionamiento, es importante aclarar que durante los primeros cuatro años el socio principal desempeñará dos cargos dentro de la empresa, el de Gerente

General y el de Supervisor de Operaciones, razón por la cual su salario tendrá una alícuota para el área de operaciones y otra en el de Gerencia General.

Tabla 20: Nómina Proyectada

Cargo	Cantidad				Alicuota Beneficios	Total Mensual	1er Año Soles	2do Año Soles	3er Año Soles	4to Año Soles
	de Personas	Salario Mensual	Total mensual	Total						
Administrador	1	1,200	1,200	200	1,400	12,600	16,800	16,800	16,800	
Total Admón. Gcía	1	1200	1200	200	1,400	12,600	16,800	16,800	16,800	
Supervisor de cocina	1	930	930	155	1,085	9,765	13,020	13,020	13,020	
Supervisor de servicio	1	930	930	155	1,085	9,765	13,020	13,020	13,020	
Contador	1	1,100	1,100	183	1,283	11,550	15,400	15,400	15,400	
Ayudantes	2	930	1,860	310	2,170	19,531	26,041	26,041	26,041	
Meseros	3	930	2,790	465	3,255	29,296	39,061	39,061	39,061	
Limpieza	1	850	850	142	992	8,925	11,900	11,900	11,900	
Total Operaciones	9	5,670	7,610	1,269	8,879	79,907	106,543	106,543	106,543	
Total Nomina						92,508	123,344	123,344	123,344	

7.2.3 Estado de Resultado Proyectado

Partiendo de los presupuestos mostrados en el punto 7.2.2., se procedió a elaborar el estado de resultado el cual es presentado en la tabla 21, en el mismo puede contemplarse que para el primer año de trabajo la facturación de 254,248 unidades generará una ganancia neta libre de impuestos de 4,849.34 Soles, mientras que para el cuarto año la facturación de 338,404 unidades generarán una utilidad neta de 31,086.08 Soles.

Tabla 21: Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO - Soles				
CONCEPTOS	1er Año	2do año	3er Año	4to Año
UNIDADES A VENDER	254,248	279,673	307,640	338,404
VENTAS	253,987.24	302,799.07	340,373.40	382,610.34
MATERIA PRIMA Y MATERIALES INDIRECTOS	91,317.83	102,649.46	115,387.23	129,705.63
SUELDOS Y SALARIOS	79,907.28	106,543.04	106,543.04	106,543.04
DEPRECIACIÓN	4,517.70	6,023.60	6,023.60	6,023.60
OTROS GASTOS	3,024.00	4,032.00	4,032.00	4,032.00
ALQUILER	21,600.00	28,800.00	28,800.00	28,800.00
COSTO DE VENTAS	200,366.81	248,048.10	260,785.87	275,104.28
GANANCIA BRUTA	53,620.43	54,750.97	79,587.53	107,506.07
SUELDOS Y SALARIOS	12,600.36	16,800.48	16,800.48	16,800.48
DEPRECIACION	1,213.65	1,618.20	1,618.20	1,618.20
GASTOS VARIOS	17,865.00	22,943.07	22,981.86	23,021.37
GASTOS ADMINISTRATIVOS	31,679.01	41,361.75	41,400.54	41,440.05
SUELDOS Y SALARIOS	12,600.36	16,800.48	16,800.48	16,800.48
PLAN DE MARKETING	2,462.56	4,922.62	5,045.67	5,171.81
GASTOS DE VENTAS	15,062.92	21,723.10	21,846.15	21,972.29
GANANCIA OPERATIVA	6,878.50	- 8,333.88	16,340.84	44,093.73
Impuesto a la renta	2,029.16	- 2,458.49	4,820.55	13,007.65
GANANCIA NETA	4,849.34	- 5,875.39	11,520.29	31,086.08

7.3 Flujo de Caja

Tomando en consideración la información que se obtuvo en el estado de resultado se derivó en la elaboración del flujo de caja el cual se indica en la tabla 22.

Tabla 22: Flujo de Caja

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
	Soles	Soles	Soles	Soles	Soles
Ingresos por Ventas		253,987	302,799	340,373	382,610
Total Ingresos		253,987	302,799	340,373	382,610
Egresos					
Pago Proveedores / Materia Prima		-91,318	-102,649	-115,387	-129,706
Sueldos y Salarios		-92,508	-123,344	-123,344	-123,344
Gastos Operaciones		-24,624	-32,832	-32,832	-32,832
Gastos de Ventas		-2,463	-4,923	-5,046	-5,172
Gastos de Administración		-17,865	-22,943	-22,982	-23,021
Total Gastos		-228,777	-286,691	-299,590	-314,074
Inversión	-60,529				
Total Egresos	-60,529	-228,777	-286,691	-299,590	-314,074
Flujo de Caja Neto	-60,529	25,210	16,108	40,783	68,536
Flujo de Caja Acumulado		-35,319	16,108	40,783	68,536

7.4. Balance General

Tomando en consideración la inversión inicial y la depreciación de los activos se procedió a elaborar el balance general concerniente al primer año de funcionamiento el cual es presentado en la tabla 23, el mismo muestra que el capital de la compañía se compone por más del 50% de los activos fijos.

Tabla 23: Balance General

ACTIVOS		PASIVOS Y CAPITAL	
Activos Corrientes		Pasivos Corrientes	
Inventario	12,844	Préstamos por pagar	
Total Activos Circulantes	12,844	Total Pasivos	
Activos Fijos		Capital	
Mobiliario	10,728	Capital Neto	
Equipos y Herramientas	30,118		
Depreciación	-6,127	Aporte Capital Social	47,563
Total Activos Fijos	34,719	Total Capital Neto	47,563
ACTIVOS	47,563	PASIVOS + CAPITAL	47,563

CAPÍTULO VIII. EVALUACIÓN FINANCIERA

8.1 Valor Neto Actual

El VAN permite que sea calculada la deseabilidad de un plan en términos absolutos, computariza el aumento general en el cual se elevó el capital como consecuencia del proyecto. El valor actual neto se calcula mediante la ecuación 1 (Rocabert, 2007).

$$VAN = \left(\frac{FC1}{(1+i)^1} + \frac{FC2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{FCn}{(1+i)^n} \right) - INV \quad (1)$$

Donde:

FC1 = Flujo de Caja año 1

FC2 = Flujo de Caja año 2

i= Tasa de Interés

INV= Inversión Inicial

Al sustituir los datos se obtuvo un VAN positivo de 164,356 Soles, lo que indica la viabilidad del plan ya que la inversión será recuperada durante los cuatro primeros años de funcionamiento.

8.2 Rentabilidad

Existen múltiples definiciones sobre rentabilidad, entre las que se encuentran Zamora (2008) quien define rentabilidad a la medida de la rentabilidad que un dada etapa

producen los capitales usados en sí mismos, ello admite el cotejo entre la renta creada y los medios usados para lograrla.

Al realizar los cálculos correspondientes se obtuvo una rentabilidad de los activos del 10.20% mientras que la contribución marginal fue del 1.91% de las utilidades sobre las ventas.

8.3 Punto de Equilibrio

Como su nombre lo indica, es aquel punto donde la empresa mantiene un equilibrio entre sus ventas y sus gastos, Pérez & Merino, (2009), señala que en este una compañía consigue cubrir sus costos. Cuando sus ventas se ven incrementadas, conseguirá ubicarse por encima del punto de equilibrio y conseguirá provecho positivo. Al contrario, una caída de sus ventas a partir del punto de equilibrio acarreará mermas.

Valorando este concepto y considerando los resultados alcanzados en el estado de resultados se procedió al cómputo del punto de equilibrio el cual se muestra en la tabla 24, donde se contempla que para el primer año el punto de equilibrio está dado por la facturación de 221,633 unidades, para el segundo año el punto de equilibrio corresponde a la facturación de 322,243 unidades, para el tercer año serán 244,476 unidades y para el cuarto año 199,607 unidades.

Tabla 24: Punto de Equilibrio

CONCEPTOS	1er Año	2do año	3er Año	4to Año
Valor de venta unitario	1.00	1.08	1.11	1.13
Costo variable unitario	0.79	0.89	0.85	0.81
UTILIDAD MARGINAL	0.21	0.20	0.26	0.32
Costos fijos	46,741.93	63,084.85	63,246.69	63,412.34
	1er Año	2do año	3er Año	4to Año
PUNTO DE EQUILIBRIO en unidades =	46,741.93	63,084.85	63,246.69	63,412.34
PRECIO VENTA UN - CTO VTA UN	0.21	0.20	0.26	0.32
PUNTO DE EQUILIBRIO en unidades	221,633	322,243	244,476	199,607

En la tabla 25 se muestra la comprobación del punto de equilibrio.

Tabla 25: Comprobación cálculo punto de equilibrio

	1er Año	2do año	3er Año	4to Año
Valor Venta X Punto Equilibrio	221,405.43	348,889.42	270,488.24	225,682.30
Costo variable Un X Pto Equilibrio.	174,663.50	285,804.57	207,241.55	162,269.96
GANANCIA BRUTA	46,741.93	63,084.85	63,246.69	63,412.34
GASTOS ADMINISTRATIVOS/VENTAS	46,741.93	63,084.85	63,246.69	63,412.34
GANANCIA OPERATIVA	-	-	-	-
Impuesto a la renta	-	-	-	-
GANANCIA NETA	-	-	-	-

8.4 Tasa Interna de Retorno (TIR)

Según lo planteado por Bierman y Smidt (1977) la TIR simboliza la tasa de interés más elevada que un capital de inversión pagaría sin derrochar capital. Esto si la totalidad de los fondos financiados de la inversión fuesen prestados y el préstamo (principal e interés acumulado) fuesen cancelados en efectivo que entra de acuerdo a su producción.

Al realizar los cálculos pudo lograrse una Tasa Interna de Retorno del 39% indicando esto que es viable y muy positivo realizar la inversión en este emprendimiento debido a que el mismo será recuperado durante los primeros cuatro años de funcionamiento.

CAPÍTULO IX. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

9.1 Conclusiones

- La toma de conciencia sobre el cuidado personal y las ventajas para la salud de una alimentación balanceada, han creado una tendencia a consumir alimentos saludables, ocasionando que incrementara el consumo de frutas y productos orgánicos, lo que origina una oportunidad de negocios para una compañía que brinde la alternativa de postres saludables, que sean visualmente atractivos y de excelente sabor, permitiéndoles a los clientes consumir un postre que no tenga efectos secundarios sobre su salud o sobre su peso.
- La inversión inicial de **S/ 81,346.20** y la facturación de 221,633 unidades para el primer año, generarán 20,500.94 Soles de Ganancia Neta, con una contribución marginal del 1.91% y una rentabilidad de los activos del 10.20% con una tasa interna de retorno del 39% y un VAN positivo de 77,506 Soles.
- Todos los indicadores financieros muestran que la inversión en este emprendimiento es viable pues será recuperada durante los primeros cuatro años de funcionamiento.
- De acuerdo a la proyección de los estados financieros los ingresos de la empresa cubrirán los desembolsos y la inversión conseguirá recuperarse durante el segundo año de funcionamiento, lo que indica que la empresa no requerirá financiamiento externo para cubrir sus flujos de caja.

9.2 Recomendaciones

- Se sugiere que el plan pueda ejecutarse el período de 1 año, esto debido a la condición inconstante del mercado, pues las cotizaciones conseguidas pueden cambiar en sus precios y afectar los presupuestos del plan.
- Este plan puede servir como base para realizar un proyecto de ingeniería de procesos, considerando de manera minuciosa el funcionamiento de la organización y sus productos.
- Acorde a los aparatos adquiridos, es recomendable realizar una ruta de inspección y vigilancia del mantenimiento requerido por las máquinas en cuestión.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Gestión. (2018). *Cerca del 58% de peruanos mayores de 15 años tiene obesidad y sobrepeso*. Recuperado de: <https://gestion.pe/tendencias/cerca-58-peruanos-mayores-15-anos-obesidad-sobrepeso-246918>.

Gestión. (2018). *Consumo de productos nutricionales se cuadriplican en Perú en últimos años*. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/consumo-productos-nutricionales-cuadriplican-peru-ultimos-dos-anos-232639>.

Instituto Nacional de Estadísticas e Informática. (2017). *Perú: Enfermedades no transmisibles y transmisibles, 2016*. Recuperado de: https://proyectos.inei.gob.pe/endes/doc_salud/Enfermedades_no_transmisibles_y_trans

Instituto Nacional de Estadísticas e Informática. (2018). *Lima alberga 9 millones 320 mil habitantes al 2018*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/lima-alberga-9-millones-320-mil-habitantes-al-2018-10521/>.

Sunat. (2018). *Índice de precios al consumidor*. Recuperado de: <http://www.sunat.gob.pe/indicestasa>.

MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN. *Información del sector a tu correo. [en línea]*. Lima: *Ministerio de la Producción, 2017*. [citado Mayo 2017]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.produce.gob.pe/listas/listinfo/estadisticamensua>

Compañía Peruana de Estudios de mercados y opinión pública, S.A.C. (2017). *Perú: Población 2017*. Recuperado de: http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacion_peru_2017.pdf.

La República. (2018). *Conoce las tendencias que activaran el consumo en el 2019*.

Recuperado de: <https://larepublica.pe/marketing/1362912-conoce-tendencias-activaran-consumo-2019>.

Rocabert, J. (2007). Los Criterios Valor Actual Neto Y Tasa Interna de Rendimiento. *E-Publica - Revista Electrónica Sobre La Enseñanza de La Economía Pública*, no. 1995: 1–11.

Welsch, G. Hilton R. y Cols. (2005). *Presupuestos Planificación y Control*. Pearson Educación, México. P.496.

Zamora, A. (2008). *Rentabilidad y Ventaja Comparativa: Un Análisis de los Sistemas de Producción de Guayaba en el Estado de Michoacán*. (Tesis de Doctorado). Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. Morelia.

Contreras, N., & Díaz, E. (2015). Estructura financiera y rentabilidad: Origen, teorías y definiciones. *Revista Valor Contable*, 2, 35–44. Recuperado de: http://revistascientificas.upeu.edu.pe/index.php/ri_vc/article/view/416.

Pérez, J., & Merino, M. (2009). *Punto de equilibrio*. Obtenido de Punto de equilibrio. Recuperado de <http://definicion.de/punto-de-equilibrio/>.

Bierman H. & Smidt S. (1977). *El presupuesto de Bienes de Capital, (La Toma de Decisiones)*. Fondo de Cultura Económica, México.