



# UNIVERSITAT DE BARCELONA

*Título: Generación de un modelo de negocio para la  
venta de café de comercio justo en Perú*

Autor: Mas Cruz, Arianna

Tutor: De Salas Carola, José Nicolás

Barcelona, Junio 2020

Trabajo de Fin de Máster

*Máster en Creación y Gestión de Empresas Innovadoras y de Base  
Tecnológica*

## **Agradecimiento**

A Dios, por ser fortaleza y esperanza en este camino de crecimiento personal. También, quiero mostrar mi más considerable gratitud a mis padres y a mi hermano, agradecerles por acompañarme y apoyarme en cada una de las decisiones que he tomado.

Por otro lado, me gustaría agradecer a las personas que se tomaron un poco de tiempo para contribuir con este trabajo. Finalmente a mi tutor, Nicolás De Salas, quién compartió conmigo su conocimiento y experiencia.

## Resumen

El café es uno de los bienes de consumo básico más comercializados en el mundo, constituyéndose como un mercado que mueve millones de euros; sin embargo, también es un sector que produce una serie de desigualdades en su cadena productiva. Generalmente, esta cadena utiliza varios intermediarios y los productores son los que reciben menos ingresos, mientras que el final de la cadena es la que se lleva la mayor parte del dinero generado. Por otro lado, los hábitos de los consumidores están cambiando, cada vez es más frecuente que se preocupen por comprar bienes con propósitos ambientales o que promueven el bienestar social. Adicionalmente, los canales de venta de café, en la ciudad de Lima, no están satisfaciendo los requerimientos de los clientes. En ese contexto, surge *Munay* un e-commerce que permite la comercialización equitativa de café, que reduce la intervención de intermediarios y que paga un precio justo a los productores. De este modo ofrece a los clientes una alternativa para comprar café y a la vez sentir que contribuyen a cambiar el mundo con compras solidarias.

Respecto al equipo, éste está compuesto por dos profesionales con amplia experiencia en e-commerce y marketing, dos de las actividades clave del negocio. Arianna Mas es Ingeniera Industrial con Máster en Creación y Gestión de Empresas Innovadoras y de Base Tecnológica, con experiencia en e-commerce y retail. Gianfranco Zegarra es Comunicador con experiencia en el desarrollo y ejecución de campañas tácticas y de *branding* para importantes empresas transnacionales en Latino América.

La misión de *Munay* es ser un e-commerce que vende y distribuye café de manera equitativa, respetando a las personas y al medio ambiente. Así, esperamos impactar a *Millennials* que viven en Lima Metropolitana, que pertenecen a sectores socio- económico A y B, digitalmente conectados, que están sensibilizados con temas de comercio justo y que desean generar cambios en el mundo al consumir productos que promuevan el bienestar social.

Por otro lado, en el análisis de la competencia realizado observamos que las principales propuestas de valor de la competencia están relacionadas a características intrínsecas del café. Si bien muchas empresas hacen alguna referencia de que el café proviene de pequeños productores, ninguna de las empresas estudiadas utiliza el comercio justo como propuesta de valor.

Finalmente, el estudio de los elementos clave del entorno, el análisis de la competencia y la información cualitativa y cuantitativa del consumidor muestran una clara oportunidad de negocio para el café de comercio justo en Perú.

## Palabras clave

Modelo de negocio, café, comercio justo, e-commerce, comercialización equitativa, *millennial*

## Contenido

CAPÍTULO I: IDEA Y OPORTUNIDAD DE NEGOCIO .....	1
1. Elementos clave del entorno .....	1
1.1 Tendencias.....	1
1.2 Fuerzas macro económicas.....	2
1.3 Análisis de la competencia .....	4
2. La idea: Definición y potencial.....	6
2.1 El problema .....	6
2.2 La idea .....	7
2.3 Lean Canvas .....	8
2.4 Equipo promotor.....	9
3. <i>Consumer Insights</i> .....	9
3.1 Información cualitativa .....	9
3.2 Información cuantitativa.....	12
CAPÍTULO II: LA EMPRESA.....	13
1. Plan estratégico .....	13
1.1 Filosofía corporativa .....	13
1.2 Análisis DAFO .....	13
1.3 Modelo de negocio .....	14
1.4 Factores clave de éxito.....	15
1.5 Estrategia de crecimiento .....	16
2. Plan de Marketing.....	17
2.1 Estrategia de segmentación .....	17
2.2 Posición competitiva.....	20
2.3 <i>Customer Journey Map</i> .....	21
2.4 Producto .....	23
2.5 Plaza .....	28
2.6 Precio.....	30
2.7 Promoción .....	30
2.7 Plan de ventas.....	34
2.9 Servicio y atención al cliente .....	36
3. Plan de Operaciones .....	37
3.1 Desarrollo del e-commerce.....	37
3.2 El proceso .....	38
3.3 Roadmap.....	40
3.3 Producto mínimo viable (MVP) .....	41

4.	Plan de Recursos Humanos .....	42
4.1	Estructura organizativa .....	42
4.2	Definición de perfiles basado en competencias .....	43
4.3	Política de selección y retribución.....	46
5.	Plan económico financiero .....	48
5.1	Financiación .....	48
5.2	Inversión inicial.....	48
5.3	Gastos de explotación .....	48
5.4	Cuenta de resultados.....	49
5.5	Tesorería .....	50
5.6	Balance .....	51
5.7	Principales ratios .....	52
6.	Aspectos legales.....	53
6.1	Régimen jurídico.....	53
6.2	Protección de marca.....	54
6.3	Licencias .....	54
	CONCLUSIONES.....	55
	BIBLIOGRAFÍA .....	56
	ANEXOS .....	58
	Anexo I: Entrevistas .....	58
	Anexo II: Encuesta.....	66
	Anexo III: Key metrics .....	69
	Anexo IV: Plan de marketing vs. Plan de ventas.....	70
	Anexo V: Financiación .....	75
	Anexo VI: Tesorería .....	76
	Anexo VII: Flujo de caja libre mensual .....	81

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ventas de Comercio Justo. Statista .....	1
Figura 2. PBI Per Cápita Perú. Elaboración propia basada en World Bank .....	2
Figura 3. Régimen tributario Perú. SUNAT .....	3
Figura 4. Niveles Socio Económicos 2019. Apeim.....	3
Figura 5. Acceso a internet nivel educativo y edades. Elaboración propia basada en INEI ....	4
Figura 6. Cadena productiva del café en Perú. PNUD .....	7
Figura 7. Lean Canvas. Elaboración propia.....	8
Figura 8. Perfil entrevistado vs. Perfil definido. Elaboración propia.....	10
Figura 9. Valores empresariales. Elaboración propia.....	13
Figura 10. Análisis DAFO. Elaboración propia.....	13
Figura 11. Business Model Canvas. Elaboración propia.....	15
Figura 12. Estrategia de crecimiento. Elaboración propia .....	16
Figura 13. Construcción del perfil del consumidor. Elaboración propia .....	19
Figura 14. Unidad de toma de decisiones. Elaboración propia .....	20
Figura 15. Mapa de competencia. Elaboración propia .....	21
Figura 16. Customer journey map. Elaboración propia .....	22
Figura 17. Touch points packaging. Elaboración propia .....	24
Figura 18. Etiqueta caja. Elaboración propia .....	25
Figura 19. Etiqueta bolsa. Elaboración propia .....	25
Figura 20. Packaging. Elaboración propia .....	26
Figura 21. Prototipo página de compra. Elaboración propia .....	27
Figura 22. Plataforma web. Elaboración propia .....	28
Figura 23. Proceso logístico. Elaboración propia.....	29
Figura 24. Precios. Elaboración propia .....	30
Figura 25. Estrategia push. Elaboración propia .....	32
Figura 26. Porcentaje de uso redes sociales. Elaboración propia.....	32
Figura 27. Estrategia pull. Elaboración propia .....	33
Figura 28. Innovation adoption lifecycle. Everett Rogers .....	35
Figura 29. Replenishment subscription. McKinsey &Company .....	35
Figura 30. Post venta. Elaboración propia.....	37
Figura 31. Proceso creación e-commerce. Elaboración propia.....	38
Figura 32. Gantt desarrollo e-commerce. Elaboración propia .....	38
Figura 33. El proceso. Elaboración propia .....	39
Figura 34. Roadmap puesta en marcha. Elaboración propia .....	40
Figura 35. MVP pantalla 1. Elaboración propia .....	41
Figura 36. MVP pantalla 2. Elaboración propia .....	41
Figura 37. MVP pantalla 3. Elaboración propia.....	42
Figura 38. Organigrama Munay. Elaboración propia.....	43
Figura 39. Entrevista focalizada. Perez, Beatriz .....	47
Figura 40. Beneficio neto. Elaboración propia .....	50

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Factores relevantes Supermercados Wong. Elaboración propia .....	4
Tabla 2. Propuesta de valor marcas Wong. Elaboración propia .....	5
Tabla 3. Factores relevantes Bioferias. Elaboración propia .....	5
Tabla 4. Factores relevantes Cafeterías. Elaboración propia .....	6
Tabla 5. Propuesta de valor Cafeterías. Elaboración propia .....	6
Tabla 6. Beachhead. Elaboración propia .....	17
Tabla 7. Análisis Descendente. Elaboración propia .....	17
Tabla 8. Análisis Ascendente .....	18
Tabla 9. Total Addressable Market. Elaboración Propia .....	18
Tabla 10. Puntuación mapa de competencia. Elaboración propia.....	21
Tabla 11. Coste de almacenamiento. Elaboración propia .....	29
Tabla 12. Presupuesto marketing. Elaboración propia.....	34
Tabla 13. Coste de adquisición de clientes (CAC). Elaboración propia .....	34
Tabla 14. TAM. Elaboración propia .....	35
Tabla 15. Plan de ventas. Elaboración propia .....	36
Tabla 16. Términos proveedores. Elaboración propia.....	39
Tabla 17. Perfil Business Developer. Elaboración propia .....	44
Tabla 18. Perfil Marketing & Sales. Elaboración Propia.....	44
Tabla 19. Perfil Especialista SAC. Elaboración propia .....	45
Tabla 20. Perfil Business Development Assistant. Elaboración Propia .....	45
Tabla 21. Perfil Marketing & Sales Assistant. Elaboración Propia.....	46
Tabla 22. Perfil Asesor de servicio de atención al cliente. Elaboración propia .....	46
Tabla 23. Rangos salariales. Elaboración propia.....	47
Tabla 24. Fuentes de financiamiento. Elaboración propia .....	48
Tabla 25. Inversión inicial. Elaboración propia.....	48
Tabla 26. Gastos de explotación. Elaboración propia .....	49
Tabla 27. Cuenta de resultados. Elaboración propia .....	50
Tabla 28. Tesorería. Elaboración propia.....	51
Tabla 29. Balance. Elaboración propia .....	51
Tabla 30. VAN, TIR, Payback. Elaboración propia .....	52
Tabla 31. EBITDA/Ventas. Elaboración propia .....	52
Tabla 32. ROS. Elaboración propia .....	52
Tabla 33: Fondo de Maniobra. Elaboración propia .....	53
Tabla 34. Liquidez. Elaboración propia.....	53
Tabla 35. Ratio de endeudamiento. Elaboración propia .....	53
Tabla 36. Plan de marketing vs. Ventas año 1. Elaboración propia .....	70
Tabla 37. Plan de marketing vs. Ventas año 2. Elaboración propia .....	71
Tabla 38. Plan de marketing vs. Ventas año 3. Elaboración propia .....	72
Tabla 39. Plan de marketing vs. Ventas año 4. Elaboración propia .....	73
Tabla 40. Plan de marketing vs. Ventas año 5. Elaboración propia .....	74
Tabla 41. Financiación. Elaboración propia .....	75
Tabla 42. Tesorería año 1. Elaboración propia .....	76
Tabla 43. Tesorería año 2. Elaboración propia .....	77

Tabla 44. Tesorería año 3. Elaboración propia .....	78
Tabla 45. Tesorería año 4. Elaboración propia .....	79
Tabla 46. Tesorería año 5. Elaboración propia .....	80
Tabla 47. Flujo de caja libre año 1, 2 y 3. Elaboración propia .....	81
Tabla 48. Flujo de caja libre año 4 y 5. Elaboración propia.....	82

## CAPÍTULO I: IDEA Y OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

### 1. Elementos clave del entorno

Tomando como marco de referencia el *Business Model Canvas*, iniciamos la validación de la idea investigando sobre los elementos clave del entorno. Este análisis es especialmente importante porque ayuda a minimizar la incertidumbre y a diseñar un modelo de negocio más fuerte y competitivo.

#### 1.1 Tendencias

Como punto de partida revisamos tendencias mundiales e identificamos cuatro corrientes que deben ser aprovechadas y que refuerzan la idea de negocio planteada.

En primer lugar, la preocupación por vivir en un mundo sin pobreza y proteger el planeta es una tendencia global. La ONU junto con líderes mundiales han establecido diecisiete Objetivos de Desarrollo Sostenible. Uno de estos objetivos se refiere al “Trabajo Decente” cuyo propósito es promover el crecimiento económico sostenido e inclusivo. Mientras que el objetivo de “Producción y consumo responsable” pretende promover el uso eficiente de los recursos y la creación de empleos justamente remunerados (Naciones Unidas, 2019). En este contexto, los hábitos de los consumidores han ido cambiando. Cada vez es más frecuente que se preocupen por comprar bienes con propósitos ambientales o que promueven el bienestar social de los agricultores y los trabajadores involucrados en el proceso productivo (Stratton, & Werner, 2013).

En segundo lugar, el crecimiento significativo de las ventas de productos de comercio justo. El movimiento de comercio justo, fundado en los años ochenta, promueve la idea de proporcionar oportunidades comerciales que disminuyan las brechas sociales asociadas con la pobreza (Haight, 2011). Información de Fair Trade International, organización que coordina la certificación de productos de Comercio Justo, muestra que las ventas de este tipo de productos han ido en aumento, llegando a su punto más alto en 2018 con 9.8 billones de euros a nivel mundial (Fair Trade Annual Report, 2018).

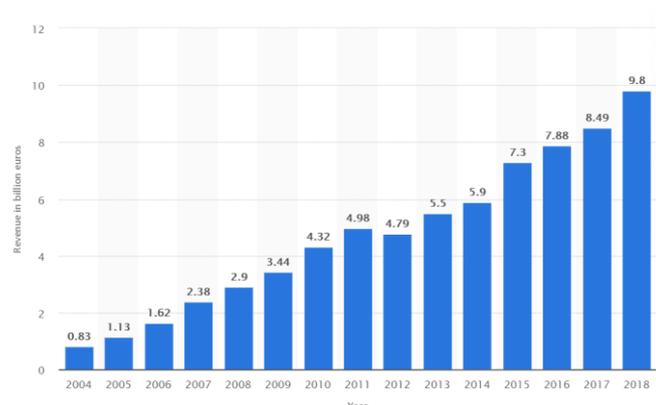


Figura 1. Ventas de Comercio Justo. Statista

En tercer lugar, el auge de las tecnologías de la información y el e-commerce han revolucionado la manera tradicional de hacer negocios. La bibliografía disponible sugiere que el comercio electrónico es una herramienta efectiva para actividades comerciales (Huizing, 2000). Esto ha abierto nuevas oportunidades para los emprendedores. Actualmente el e-

commerce representa USD 2.8 trillones de las ventas minoristas globales, con un crecimiento anual del 20% (The Nielsen Company, 2018). Además, la rápida penetración de los Smartphone favorece el panorama, permitiendo a más personas realizar compras en línea desde sus dispositivos móviles. De acuerdo al estudio de comercio electrónico realizado por Nielsen Company el 67% de la población tiene un Smartphone.

Finalmente, el *Convenience food lifestyle*. Esta tendencia se basa en permitir al consumidor ahorrar tiempo y esfuerzo en actividades relacionadas a la compra y preparación de alimentos (Buckley, Cowan & McCarthy, 2007).

### 1. 2 Fuerzas macro económicas

La economía peruana ha tenido un crecimiento sostenible durante la última década. Durante el 2002 y 2013 se consideró como una de las economías con mayor dinamismo de América Latina, con un alto crecimiento y baja inflación. Actualmente la economía de Perú crece a un ratio del 3.2% anual (World Bank, 2019). Además, ha logrado reducir la pobreza de 20% a 12.7% en los últimos diez años (PNUD, 2019). Asimismo, el PBI Per Cápita del país, ha crecido en un promedio de 6.4% anual.

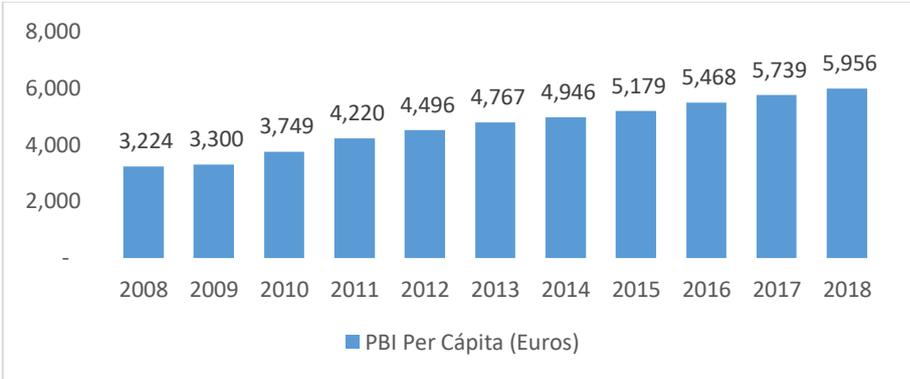


Figura 2. PBI Per Cápita Perú. Elaboración propia basada en World Bank

En cuanto a al régimen tributario en el Perú, desde el 2017, existen cuatro tipificaciones que establecen la manera de cómo se pagan los impuestos. Los emprendedores pueden optar por uno u otra de acuerdo a las características del negocio. La figura 3 presenta un resumen de las características propias de cada categoría tales como límites de ingresos, porcentaje de IGV, valores de los activos fijos y la posibilidad de deducir gastos.

Conceptos	NRUS	RER	RMT	RG
Persona Natural	Sí	Sí	Sí	Sí
Persona Jurídica	No	Sí	Sí	Sí
Límite de ingresos	Hasta S/. 96,000 anuales u S/ 8,000 mensuales.	Hasta S/. 525,000 anuales.	Ingresos netos que no superen 1700 UIT en el ejercicio gravable (proyectado o del ejercicio anterior).	Sin límite
Límite de compras	Hasta S/. 96,000 anuales u S/ 8,000 mensuales.	Hasta S/. 525,000 anuales.	Sin límite	Sin límite
Comprobantes que pueden emitir	Boleta de venta y tickets que no dan derecho a crédito fiscal, gasto o costo.	Factura, boleta y todos los demás permitidos.	Factura, boleta y todos los demás permitidos.	Factura, boleta y todos los demás permitidos.
DJ anual - Renta	No	No	Sí	Sí
Pago de tributos mensuales	Pago mínimo S/ 20 y máximo S/50, de acuerdo a una tabla de ingresos y/o compras por categoría.	Renta: Cuota de 1.5% de ingresos netos mensuales (Cancelatorio).	Renta: Si no superan las 300 UIT de ingresos netos anuales: pagarán el 1% de los ingresos netos obtenidos en el mes. Si en cualquier mes superan las 300 UIT de ingresos netos anuales pagarán 1.5% o coeficiente.	Renta: Pago a cuenta mensual. El que resulte como coeficiente o el 1.5% según la Ley del Impuesto a la Renta.
	El IGV está incluido en la única cuota que se paga en éste régimen.	IGV: 18% (incluye el impuesto de promoción municipal).	IGV: 18% (incluye el impuesto de promoción municipal).	IGV: 18% (incluye el impuesto de promoción municipal).
Restricción por tipo de actividad	Si tiene	Si tiene	No tiene	No tiene
Trabajadores	Sin límite	10 por turno	Sin límite	Sin límite
Valor de activos fijos	S/ 70,000	S/ 126,000	Sin límite	Sin límite
Posibilidad de deducir gastos	No tiene	No tiene	Si tiene	Si tiene
Pago del Impuesto Anual en función a la utilidad	No tiene	No tiene	Si tiene	Si tiene

Figura 3. Régimen tributario Perú. SUNAT

También se estimó conveniente hacer una revisión de factores socio- económicos y de acceso a internet, ya que son variables de importancia para el modelo de negocio.

Respecto al nivel socio económico de la población la distribución nacional dista de la distribución en Lima. El Perú tiene 32 millones de habitantes, de los cuales 10,295,249 viven en Lima Metropolitana, capital del país. La figura 4 expone la distribución de la población por nivel socio económico (NSE). En todo el país, solamente del 12.6% de los ciudadanos pertenece al NSE A y B; sin embargo el escenario cambia a nivel de Lima Metropolitana, donde el 25.6% de la población pertenece a estos segmentos (Apeim, 2018).

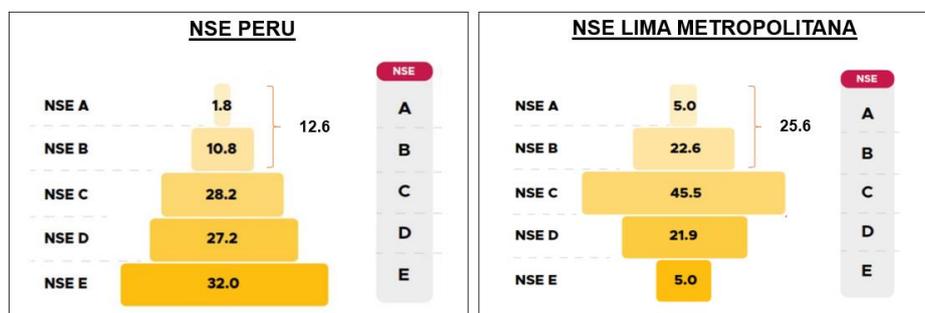


Figura 4. Niveles Socio Económicos 2019. Apeim

Referente al acceso de la población a internet el 52% de peruanos cuenta con acceso a internet, mientras que en Lima Metropolitana el indicador crece a 72% (INEI, 2018). Además,

tanto a nivel país como en la ciudad de Lima el mayor porcentaje de personas con acceso a internet son los que cuentan con educación universitaria. Por otro lado, los mayores de 25 años que utilizan internet en Perú representa el 46.8%; sin embargo en Lima el porcentaje crece a 67.2%.

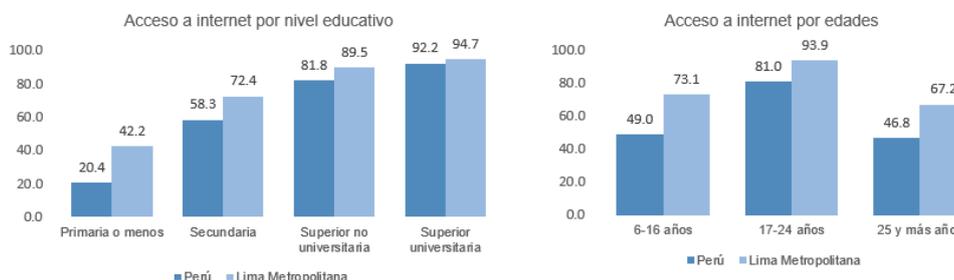


Figura 5. Acceso a internet nivel educativo y edades. Elaboración propia basada en INEI

### 1.3 Análisis de la competencia

Al analizar la competencia existente en el mercado, determinamos que hay muchas empresas que ofrecen café de grano y molido; sin embargo la propuesta de valor y el canal por el cual llegan al cliente marcan la diferencia. Para identificar los factores relevantes con respecto a la oferta existente, se clasificaron estas marcas de acuerdo al canal de distribución. Además, analizamos la propuesta de valor de las marcas más representativas en cada categoría.

#### a. Competidor 1: Supermercados Wong

En Lima operan diversos supermercados; sin embargo elegimos supermercados Wong como objeto de análisis ya que el segmento de clientes al que se dirige son clientes de nivel socio económico A y B. Además este supermercado fue mencionado por algunas de las personas entrevistadas (Anexo I).

SUPERMERCADOS WONG	
Descripción	Supermercado
Productos	Frutas, carnes, abarrotes, productos de limpieza
Plataforma digital	Web: <a href="https://www.wong.pe/">https://www.wong.pe/</a>
Segmento objetivo	Personas mayores de 40 años Nivel socio-económico A y B
Precio prom café marcas nacionales (Bolsa 250 gr)	€ 7.2
Precio prom café marcas internacionales (Bolsa 250 gr)	€ 8.4
Pago por delivery	€ 2.6
Horario de entrega	Lunes a domingo 9:00 hrs a 21:00 hrs
Cobertura geográfica	Surco, Miraflores y San Isidro
Tiempo de entrega	90 min

Tabla 1. Factores relevantes Supermercados Wong. Elaboración propia

A continuación, se muestra las principales marcas que se venden a través de este canal y la propuesta de valor que ofrecen. Los cafés se han dividido en productos nacionales que representan a la competencia directa e internacionales que serían competencia indirecta.

Marcas Nacionales	Propuesta de valor	Precio	Marcas Internacionales	Propuesta de Valor	Precio
Villa Rica	Denominación de origen	€ 4.9	Britt	Marca Perú	€ 7.5
Perené	Características del café	€ 8.3		iLly	Café internacional (Brasil, Guatemala, etc)
Artidoro Rodriguez	Café peruano	€ 8.3	Juan Valdez	Café colombiano	€ 7.0
Puma	Café orgánico	€ 5.6	Cusine & Co	Café peruano	€ 7.8
Blue Llama	Café orgánico	€ 6.5	Starbucks	Gluten Free	€ 7.0
Café 338	Café orgánico	€ 8.3		Precio promedio	€ 8.4
Mont Café	Café Gourmet	€ 8.3			
	Precio promedio	€ 7.2			

Tabla 2. Propuesta de valor marcas Wong. Elaboración propia

## b. Competidor 2: Bioferias

Las bioferias son espacios físicos en los que se promueve el consumo de productos ecológicos y sostenibles, basados en el respeto al medio ambiente y en la generación de condiciones laborales dignas para las personas que los producen. Estos espacios se han vuelto muy populares en los distritos de mayor poder adquisitivo en Lima.

BIO FERIAS	
Descripción	Ferias en espacios físicos que se realizan 1 día a la semana
Productos	Café, cacao, té, mermeladas, lácteos, cervezas artesanales
Plataforma digital	No realiza ventas por web. La venta es de manera presencial
Segmento objetivo	Personas mayores de 30 años Nivel socio-económico A y B
Precio prom café (Bolsa 250 gr)	€ 6.5
Horario	De 9:00 a 15:00 hrs
Lugares	Miraflores, San Isidro, Barranco, San Borja, Surco

Tabla 3. Factores relevantes Bioferias. Elaboración propia

La cantidad de marcas de café que se venden en las bioferias están en un rango bastante amplio ya que se trata de pequeños productores que venden sus productos directamente a

los clientes. Por tanto, la propuesta de valor de estos lugares es que los clientes perciben que le compran directamente al productor, sin intermediarios.

### c. Competidor 3: Cafeterías

Algunas de las marcas más reconocidas en cuanto a café de origen peruano, han innovado combinando servicio y canal de venta en un mismo lugar. Las marcas Puku Puku, Orígenes de Tostadores café y Apu ponen a disposición de los clientes, cafeterías en los que aparte de consumir los productos pueden comprar el café que se utiliza para preparar las bebidas. Este es un modelo de negocio que definimos como competencia indirecta.

CAFETERÍAS	
Descripción	Cafeterías en las que los clientes pueden comprar el café que se utiliza para preparar las bebidas
Productos	Café
Plataforma digital	La web no se utiliza para venta, es usado como medio de difusión de los productos
Segmento objetivo	Personas mayores de 30 años Nivel socio-económico A y B
Horario	De 8:00 a 22:00 hrs
Lugares	Miraflores, San Isidro, Pueblo Libre, Magdalena, Lince

Tabla 4. Factores relevantes Cafeterías. Elaboración propia

Las tablas presentadas a continuación, muestran la propuesta de valor de cada una de estas empresas.

Marca	Propuesta de valor	Precio
Puku Puku	Café de micro lotes, cosechados con mucho cuidado y dedicación	€ 7.6
Orígenes Tostadores Café	Cafés especiales y trabajo directo con productores de distintas zonas del Perú	€ 6.8
Apu	Café de alta calidad	€ 6.5

Tabla 5. Propuesta de valor Cafeterías. Elaboración propia

## 2. La idea: Definición y potencial

### 2.1 El problema

El café es uno de los productos más comercializados en el mercado mundial. Es un bien de consumo básico, cuyo volumen de ventas genera un mercado de 220.000 millones de euros anuales (Commerce Equitable France, 2018); sin embargo, este sector también se caracteriza por generar desigualdad en su cadena productiva.

La cadena productiva del café, utiliza varios intermediarios y generalmente los productores se quedan con los ingresos más bajos. Un informe realizado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo para el sector del café en Perú, muestra que hay hasta cinco intermediarios entre el productor y el cliente final. Asimismo, las ganancias generadas incrementan al final de la cadena, mientras que los productores solamente reciben una pequeña cantidad del precio final del producto (Coordinadora de Comercio Justo, 2018).

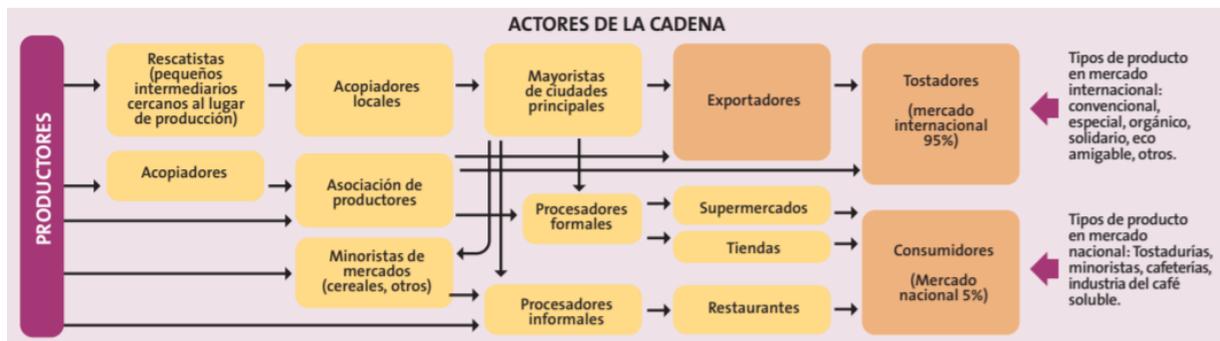


Figura 6. Cadena productiva del café en Perú. PNUD

Por otro lado, en el análisis de la competencia realizado observamos que el mercado de café (en grano y molido) en la ciudad de Lima está atomizado. Además, las principales propuestas de valor están relacionadas a características intrínsecas del café, también existe oferta de cafés orgánicos, gluten free, gourmet y productos que se basan en la valoración del lugar de origen. Si bien muchas empresas hacen alguna referencia de que el café proviene de pequeños productores, ninguna de las empresas estudiadas utiliza el comercio justo como propuesta de valor.

Finalmente, los canales que se utilizan para la venta y distribución de este producto son los tradicionales. En entrevistas realizadas a potenciales clientes (Anexo I) obtuvimos los siguientes comentarios para estos canales de distribución. En el caso de los supermercados, *“tienen espacios muy pequeños de este tipo de productos y es difícil de ubicarlos”*. Por otro lado, la desventaja de las bioferas es que se realizan en lugares específicos, por tanto a los clientes les *“cuesta tiempo y desplazamiento”* para llegar a ellas. Asimismo, otro *pain* para las bioferias es la frecuencia, *“estas ferias no están todos los días, solamente las encuentras los domingos”*. En consecuencia la disponibilidad de canales es una necesidad no satisfecha para los clientes. Estos argumentos son reforzados con la literatura disponible sobre motivaciones del consumidor para comprar café de comercio justo. *“La razón más importante por la que los encuestados no compraron más café de Comercio Justo fue que no estaba convenientemente disponible”* (Darian, Tucci, Newman & Naylor, 2015).

## 2.2 La idea

En el apartado dónde se analizaron las tendencias mundiales observamos que los consumidores están cambiando sus hábitos de consumo, y que con mayor frecuencia se preocupan por comprar productos que generan un impacto ambiental o social (Stratton, & Werner, 2013). El crecimiento económico en el Perú ha hecho que la ciudad de Lima, capital del país, no sea ajena a esta tendencia, como resultado ha incrementado la cantidad de bioferias en la metrópoli. Las bioferias, son espacios que comercializan productos ecológicos,

que promueven el respeto hacia los recursos naturales, el medio ambiente y fomentan el consumo responsable basado en el comercio justo (Gómez, & Morales, 2012). Además, un estudio realizado en el 2019 muestra que el 62% de los limeños dejaría de comprar a una empresa que no es socialmente responsable (Gestión, 2019).

En este contexto, y teniendo en cuenta la problemática explicada en la sección anterior surge la idea crear un “e-commerce para la venta de café de pequeños productores del Perú” con la finalidad de establecer un medio de comercialización más equitativo, reduciendo la intervención de intermediarios y pagando a los productores un precio justo por sus productos. Mientras que las grandes empresas compran el café sin tostar, pagando no más del 10% del precio final (Commerce Equitable France, 2018), el modelo que planteamos se basa en la compra de producto terminado, pagando a los productores el 48.2% del precio final pagado por el consumidor. De este modo pretendemos mejorar la calidad de vida de los productores a través del incremento de sus ingresos.

Por último, la idea pretende innovar en el modelo de negocio uniendo comercio justo con tecnología, con el objetivo de brindar al cliente un canal que le de fácil acceso para comprar café de comercio justo.

### 2.3 Lean Canvas

Utilizamos el lienzo del *Lean Canvas* como herramienta para definir el modelo de negocio, ya que es especialmente recomendado para empresas de nueva creación. Esto nos ayudará a plantear puntos importantes como la propuesta de valor, canales y segmento de clientes.

#### Lean Canvas

<b>PROBLEM</b> Nuestros clientes son personas que están concieciadas con temas de comercio justo y que gustan de tomar buen café, sin embargo no encuentran un producto que mezcle estos dos atributos. Además, son personas digitalmente conectadas a las que no les gusta perder el tiempo en la compra de alimentos	<b>SOLUTION</b> Un e-commerce que ofrece café de consumo responsable.	<b>UNIQUE VALUE PROPOSITION</b> E-commerce para la <u>comercialización equitativa de café</u> , que <u>reduce la intervención de intermediarios</u> y que <u>paga un precio justo a los productores</u> .	<b>UNFAIR ADVANTAGE</b> Coherencia en cada fase del proceso	<b>CUSTOMER SEGMENTS</b> Millennials que viven en Lima entre 25 y 35 años de edad. Pertenecientes a sectores socio económico A y B. Con estudios universitarios y digitalmente conectados. Sensibilizados con temas de comercio justo
	<b>KEY METRICS</b> Ver Anexo II		<b>CHANNELS</b> Plataforma web	
<b>COST STRUCTURE</b> Plataforma web Logística Café Marketing Servicio de post venta		<b>REVENUE STREAMS</b> Ventas ocasionales Venta de reabastecimiento		

Figura 7. Lean Canvas. Elaboración propia

## 2.4 Equipo promotor

El equipo promotor estará compuesto por dos socios, quienes se harán cargo de las principales funciones de la empresa: *Business Development*, y *Marketing & Sales*.

### GIANFRANCO ZEGARRA

#### *Marketing & Sales*

Experto en Marketing Digital. Experiencia en el desarrollo y ejecución de campañas tácticas y de *branding* para importantes empresas transnacionales en Latino América. Adaptable a los cambios y con proactividad para llevar los retos laborales al siguiente nivel. Entusiasta al asumir nuevos proyectos, con aptitudes de liderazgo para guiar un equipo.



### ARIANNA MAS

#### *Business Development*

Master en Creación y Gestión de Empresas Innovadoras y de Base Tecnológica. Experiencia profesional en e-commerce y omnicanalidad. Capacidad de análisis, liderazgo, trabajo bajo presión. Persona orientada a resultados, que presta atención a los detalles y con facilidad para trabajar en equipo.



## 3. Consumer Insights

Como parte de la validación de la idea, realizamos un acercamiento a los potenciales clientes a través de una investigación primaria de mercado. Para hacerlo, se utilizaron dos instrumentos de recopilación de información uno cualitativo y otro cuantitativo. Para la información cualitativa se realizó una entrevista estructurada con preguntas abiertas; mientras que para la recolección de información cuantitativa se aplicó una encuesta on-line.

### 3.1 Información cualitativa

#### a. Acerca del instrumento:

Entrevista abierta estructurada en dos bloques. El primer bloque contiene preguntas respecto al comercio justo y café de comercio justo. El objetivo de este segmento fue conocer los *pains* del cliente. En el segundo bloque, antes de iniciar con las preguntas se explica sobre la idea de negocio, este segmentó tenía por objetivo obtener *feedback* y algunos *insights* de los entrevistados.

#### b. Muestra:

Se realizaron tres entrevistas a personas que cumplen con el perfil del segmento de clientes definido en el *Lean Canvas*.

Concepto	Perfil entrevistados	Perfil segmento de clientes
Sexo	3 Mujeres	Hombres y Mujeres
Lugar de Residencia	Lima Metropolitana	Lima Metropolitana
Edad	28-30 años	25-35 años
Profesión	2 Estudios de postgrado 1 Estudios universitarios	Estudios universitarios
Consumen café	Si	Si
Sensibilidad al comercio justo	Si	Si
Compras en línea	2 Si y 1 No	Si

Figura 8. Perfil entrevistado vs. Perfil definido. Elaboración propia

### c. Principales resultados Bloque I:

#### Producto:

- Dos de las entrevistadas coinciden con que no han visto café de comercio justo en Lima.
- Dos de las entrevistadas dicen que si las empresas hacen comercio justo no lo comunican como tal.
- Las tres entrevistadas están de acuerdo en que tienen dudas acerca del café de comercio justo de grandes empresas.

#### Precio:

- Las tres entrevistadas están de acuerdo en que los productos de comercio justo son caros, aproximadamente el 50% con respecto a un producto normal.
- Una de las entrevistadas piensa que no hay un punto intermedio entre el precio de un producto normal y un producto de comercio justo.

#### Plaza:

- Las tres entrevistadas están de acuerdo con que son pocos los lugares donde conseguir productos de comercio justo.
- Dos de las entrevistadas comentan que las bioferias suplen el tema de precio, sin embargo cuesta tiempo y desplazamiento llegar a estos lugares. Además, la frecuencia es otro *pain* ya que solamente están disponibles una vez a la semana.
- Dos de las entrevistadas hicieron referencia a supermercados Wong como una cadena que vende café de productores peruanos.

#### Promoción:

- Las tres entrevistadas creen que la empresa debe mostrar testimonios de los productores, dónde cuenten cómo se están beneficiando del comercio justo.
- Una de las entrevistadas piensa que las empresas deben mostrar todo detrás para entender el trabajo que realizan los productores.

### d. Principales resultados Bloque II:

#### Producto:

- Una de las entrevistas indica que consumiría el producto pero después de conocer la historia que hay detrás.

- Dos de las entrevistadas están de acuerdo en comprar empaques pequeños en la primera compra, pero que en lo sucesivo les gustaría comprar empaques más grandes.
- Una de las entrevistadas dice que prefiere empaques pequeños ya que vive sola.

**Precio:**

- Las tres entrevistadas están dispuesta a pagar un monto extra por el producto. El monto extra varía entre 20% y 30% adicional.

**Distribución:**

- En el primer bloque, cuando se realizó la pregunta si se comprarían café por un e-commerce, una de las entrevistadas dijo que no porque prefiere comprar alimentos de manera física. La segunda entrevistada dijo que sí, pero debería constatar el producto antes de comprar. La tercera entrevistada dijo que sí, que ella compra todo por internet.
- En el segundo bloque, después de explicar que el objetivo de vender por un e-commerce es reducir los intermediarios entre el productor y el cliente final, la respuesta de las tres entrevistadas cambia y dicen que sí compraría a través de este canal.

**Promoción:**

- Una de las entrevistadas comenta que necesita conocer el producto por medios físicos antes de hacer la compra por el e-commerce.
- Dos de las entrevistadas quieren ver *storytelling* de los productores en redes sociales.
- Una de las entrevistadas prefiere medios físicos de difusión. “Servir el café en reuniones de oficinas y contar las historias de los productores sería una buena manera de descubrir la marca” indica.

**e. Insights:**

*“Me alegra saber que estoy apoyando a un productor local y no a una empresa grande”*

*“Me importa el bienestar de la gente y me importa que el dinero que voy a dar adicional llegue a ellos”*

*“Necesito que la empresa a través de sus redes muestren a los productores diciendo que reciben lo que merecen y que están creciendo económicamente”*

*“Es importante el sello de Fair Trade, pero es más importante para mí los testimoniales de las personas que se benefician”*

*“En el comercio justo, el packaging debe ser bonito pero sencillo”*

*“Soy feliz comprando todo por internet”*

### **3.2 Información cuantitativa**

#### **a. Acerca del instrumento:**

Encuesta estructurada de 10 preguntas, realizada de manera virtual utilizando la herramienta *google forms*. El objetivo de la encuesta fue testear los *pains* y la solución propuesta.

#### **b. Muestra:**

Se realizaron 54 encuestas a personas que cumplen con el perfil del segmento de clientes definido en el *Lean Canvas*.

#### **c. Principales resultados:**

- El 83% de las personas encuestadas no han encontrado café de comercio justo en Lima.
- El 93.6% cree que es relevante comprar café de comercio justo.
- El 88.9% estaría dispuesto a pagar un monto extra por este café.
- El 47.9% estaría dispuesto a pagar un 10% extra, mientras que el 41.7% estaría dispuesto a pagar 20% más por el producto.
- El 57.4% definitivamente compraría este café por un e-commerce. Además, 27.8% probablemente compraría por un e-commerce.
- El 83.3% piensa que es más importante que la empresa muestre como está mejorando la calidad de vida de los productores, que una certificación de comercio justo.
- El 55.6% toma café más de dos veces al día.
- El 51.9% gasta entre 6.5 y 13.1 euros mensuales en café. Mientras que el 40.7% gasta entre 13.1 y 26.1 euros mensuales.
- Las tres redes sociales más utilizadas, en orden de prioridad, son: Instagram, Facebook y YouTube.

## CAPÍTULO II: LA EMPRESA

### 1. Plan estratégico

#### 1.1 Filosofía corporativa

Como punto de partida para la planificación general de la empresa empezamos definiendo puntos estratégicos como la misión, visión y los valores que dirigirán el accionar del negocio.

**Misión:** “Somos un e-commerce que vende y distribuye café de manera equitativa, respetando a las personas y al medio ambiente”.

**Visión:** “Posicionar nuestro e-commerce como un referente del comercio justo de café en el mercado nacional e internacional”.

**Valores:** En base a los valores de World Fair Trade Organization, se definieron los siguientes valores para la empresa.



Figura 9. Valores empresariales. Elaboración propia

#### 1.2 Análisis DAFO

Antes de definir el modelo de negocio, se realizó un análisis de los factores externos e internos con la finalidad de tener una perspectiva global de la empresa y así poder establecer estrategias para el futuro.

<p><b><u>DEBILIDADES</u></b></p> <p>D1. Excesiva inversión logística D2. Considerable inversión en campañas de branding para posicionar la marca D3. Poco conocimiento de procesos logísticos</p>	<p><b><u>FORTALEZAS</u></b></p> <p>F1. Contacto con pequeños productores de café F2. Experiencia en e-commerce F3. Experiencia en marketing digital F4. Innovación en el modelo de negocio: Comercio justo + comercio electrónico</p>
<p><b><u>AMENAZAS</u></b></p> <p>A1. Mercado con muchos competidores</p>	<p><b><u>OPORTUNIDADES</u></b></p> <p>O1. Tendencia de consumidores a comprar productos de comercio justo O2. Incremento de ventas por e-commerce O3. Convenience food life style (Ahorro de tiempo y esfuerzo en comprar alimentos) O4. Crecimiento económico del país</p>

Figura 10. Análisis DAFO. Elaboración propia

Del análisis realizado, el punto en el que queremos poner énfasis es la debilidad “D1. Excesiva inversión logística”. Por ser un modelo basado en e-commerce requiere de una logística eficiente, esto implica que se debe incurrir en inversiones altas para la compra de software especializado, equipos y materiales logísticos, espacio físico para almacenamiento, etc.

Además, nuestro equipo no es experto en esta área, la curva de aprendizaje tomaría tiempo y consumiría recursos. Por tanto, se ha decidido que esta actividad será delegada a un operador logístico que tiene experiencia en este sector, a través de un contrato de *outsourcing*. Con esta estrategia se espera disminuir la inversión inicial y minimizar riesgos.

Por otro lado, las fortalezas F2. Experiencia en e-commerce y F3. Experiencia en marketing digital se refieren a la experiencia que tienen los socios fundadores en estas áreas. Para aprovechar estas competencias, se ha establecido que Marketing y gestión del e-commerce serán gestionadas como actividades *core* de la empresa.

### **1.3 Modelo de negocio**

Con el fin de asentar las bases sobre el cual se crea el modelo de negocio, se ha utilizado la herramienta de *Business Model Canvas*, para establecer la manera lógica de cómo se genera, proporciona y se capta valor.

Con respecto a la propuesta de valor del negocio, ésta se basa en el comercio justo. El modelo propone un e-commerce para la comercialización equitativa de café, reduciendo la intervención de intermediarios y pagando un precio justo a los productores.

Además, el segmento de mercado al que se dirige el modelo de negocio son Millennials que viven en Lima Metropolitana entre 25 y 35 años de edad, que pertenecen a sectores socio-económico A y B, con estudios universitarios y digitalmente conectados, que están sensibilizados con temas de comercio justo.

Asimismo, dado que la propuesta de valor del negocio es la reducción de intermediarios en la cadena de producción y comercialización, se ha determinado que el único canal de venta será la plataforma web. Esto con la finalidad de guardar coherencia entre lo que se ofrece a los clientes y la forma en cómo se entrega valor.

De igual modo, para la relación de con los clientes se utiliza redes sociales como Facebook, Instagram, YouTube, la plataforma web, eventos en oficinas y coworking. Esto se explica de manera detallada en el apartado Plan de Marketing.

En cuanto a los recursos clave para la empresa son el producto; es decir, el café y la plataforma web que sirve tanto para ventas, como para crear relaciones con los clientes.

Las actividades clave para el negocio son Marketing y Ventas, Desarrollo del negocio y Servicio post venta. Al ser un modelo de negocio basado en una plataforma de e-commerce, respalda gran porcentaje de las ventas en el marketing, por tanto se ha considerado que debe estar a cargo de uno de los emprendedores. Asimismo, las actividades de desarrollo del negocio y servicio post venta estará a cargo del segundo socio. Estamos considerando el servicio post venta dentro de las actividades clave porque al ser un negocio de nueva creación, es vital que se pueda brindar un servicio de post venta de calidad para fidelizar clientes y mejorar el boca oreja.

Con relación a las asociaciones clave, mencionamos a los pequeños productores de café, de las principales regiones cafetaleras del Perú. Inicialmente contaremos con alianzas con productores de la región Amazonas y San Martín. A diferencia del negocio tradicional del café que compra el café como materia prima a precios realmente bajos, nuestro modelo de negocio

se basa en la compra de producto terminado. Así, esperamos que el productor pueda incrementar sus ganancias y mejorar su calidad de vida.

Otra asociación clave para el negocio es la creada con el operador logístico que se encargará del proceso logístico de almacenamiento y distribución de los productos.

Finalmente, la estructura de costes está compuesta por los gastos relacionados a la plataforma web, logística, café, marketing y servicio de post venta. Por otro lado, la fuente de ingresos se genera por medio de dos vías, las ventas ocasionales y las ventas de reabastecimiento. Las ventas ocasionales se refieren a clientes que compran en la página web sin una periodicidad específica. Mientras que las ventas de reabastecimiento son clientes que han automatizado la compra en la plataforma web para facilitar el reabastecimiento de café por considerarlo un bien de consumo básico.

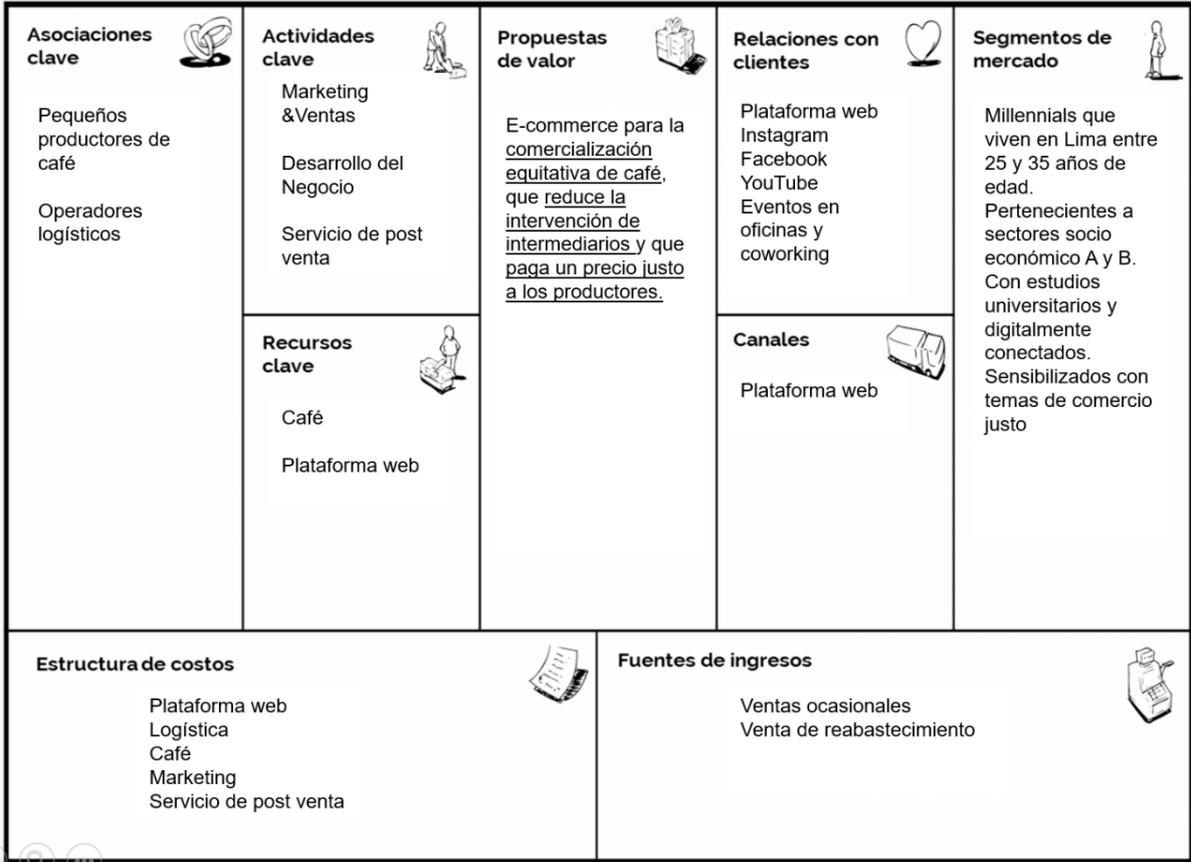


Figura 11. Business Model Canvas. Elaboración propia

**1.4 Factores clave de éxito**

Para contribuir a la estrategia del negocio hemos definido factores clave que permitirán que la empresa se implante correctamente en el mercado y que pueda prosperar en este.

- **Relaciones sostenibles con los productores:** Crear vínculos cercanos y de largo plazo con los pequeños productores. Generando para ellos puestos de trabajos dignos y crecimiento económico.

- **Relaciones fuertes con los proveedores:** Crear una relación de confianza y de largo plazo con los proveedores.
- **Coherencia:** Actuar con coherencia en cada proceso desarrollado en el modelo de negocio.
- **Notoriedad de marca:** Trabajar en estrategias de comunicación y difusión para ser reconocidos como una empresa que contribuye a la economía solidaria.

### 1.5 Estrategia de crecimiento

Con el objetivo de permanecer competitivos en el mercado, se ha determinado que es conveniente establecer una estrategia de crecimiento en tres fases. Estas fases consideran el inicio de la operación de la empresa hasta lo que se espera lograr en unos 10 años.

#### a. Fase 1- Estrategia de penetración de mercado:

Desde 2021 hasta 2024 la estrategia se centrará en posicionamiento de la marca. Se invertirá esfuerzos en campañas tácticas y de branding, tanto física como digital, para que el negocio se posicione en el mercado Limeño como la mejor y más confiable empresa de café de comercio justo.

#### b. Fase 2- Estrategia de diversificación:

Desde 2025 hasta 2027 la estrategia estará enfocada en la diversificación de productos. Se ha planteado diversificar con otros productos que están relacionados al comercio justo como cacao, infusiones, azúcar y quinua.

#### c. Fase 3- Estrategia de internacionalización:

Desde 2028 hasta 2030 la estrategia se orientará a la internacionalización. El producto elegido para la internacionalización es el café ya que es considerado un bien de consumo básico. Los países a los que se espera llegar son Finlandia, Países Bajos, Suecia y Dinamarca, ya que son las naciones que tienen mayor consumo de café a nivel europeo (Statista Consumer Market Outlook, 2019).



Figura 12. Estrategia de crecimiento. Elaboración propia

## 2. Plan de Marketing

### 2.1 Estrategia de segmentación

Para la segmentación del mercado tomamos como referencia al autor Bill Aulet, quien recomienda segmentar el mercado hasta llegar a un micro mercado inicial llamado *Beachhead*. Además, sugiere calcular el tamaño del mercado inicial (*Total Addressable Market*) y definir un perfil de usuario final. Como complemento a la información del segmento de cliente también se determina la Unidad de Toma de Decisiones del Consumidor (DMU).

#### a. *Beachhead*:

Establecer el *beachhead* “es esencial para centrar la atención en un único punto de ataque” (Aulet, 2013). Iniciamos identificando a Lima Metropolitana como el mercado macro, luego en el primer nivel de segmentación elegimos a las personas que tengan entre 25 y 35 años ya que nos interesa llegar a millennials. En el segundo nivel definimos que estas personas deben tener estudios universitarios. Además, deben pertenecer al nivel socio económico A y B. Asimismo, deben estar digitalmente conectados y tener sensibilidad social. Por otro lado, se ha definido los “*Job to be done*”; es decir, cuales son los objetivos que desean cumplir los clientes al consumir nuestro producto.

Mercado	Definición del <i>Beachhead</i>				Job to be done
	Segmentación Nivel 1	Segmentación Nivel 2	Segmentación Nivel 3	Segmentación Nivel 4	
Lima Metropolitana	Millennials (Hombres y mujeres de 25 a 35 años)	Con estudios universitarios	Nivel socio económico A y B	Sensibilidad social	Sentir que pueden generar cambios en el mundo al consumir productos que promuevan bienestar social
				Digitalmente conectados	Comodidad de no salir de casa para comprar alimentos

Tabla 6. *Beachhead*. Elaboración propia

#### b. *Total Addressable Market (TAM)*:

El TAM tiene como objetivo validar que el tamaño del *beachhead* no es muy pequeño como para abandonarlo, ni demasiado grande como para no tener recursos suficientes para competir en ese mercado. Utilizamos el análisis descendente y análisis ascendente para el cálculo del TAM. En el primer análisis tomamos como referencia datos del censo del 2017 del Instituto Nacional de Estadística del Perú (INEI), e información de la Asociación de Peruana de Inteligencia de Mercados (Apeim). Con estos datos se logró determinar la cantidad de personas que cumplen con el perfil definido para el negocio.

	Cantidad personas	Porcentaje	Fuente
Lima Metropolitana	10,295,249		INEI
Edad (25 - 30 años)	936,868	9.1%	INEI
Estudios universitarios	244,522	26.1%	INEI
Digitalmente conectados	231,563	94.7%	INEI
NSE A y B	59,280	25.6%	Apeim

Tabla 7. *Análisis Descendente*. Elaboración propia

Posteriormente, se realizó el análisis ascendente basado en nuestra investigación de mercado cuantitativa. En ella el 51.9% indica gastar mensualmente entre 6.5 y 13.1 euros en café. Mientras que el 40.4% manifiesta gastar entre 13.1 euros y 26.1 euros. Por tanto, concluimos que el gasto promedio mensual de nuestro perfil de cliente es 13.1 euros mensuales; es decir, 156.7 euros anuales. (Anexo II).

	Cantidad Euros
Consumo mensual café por persona	€ 13.1
Consumo anual café por persona	€ 156.7

Tabla 8. Análisis Ascendente

Finalmente, calculamos el TAM, que sería el número clientes potenciales por el consumo anual de cada uno de ellos. Esto constituye un TAM de más de nueve millones de euros.

Cantidad personas	59,280
Consumo anual café por persona	€ 156.7
<b>Total Addressable Market</b>	<b>€ 9,286,694.8</b>

Tabla 9. Total Addressable Market. Elaboración Propia

### c. Construcción del perfil del consumidor:

Realizamos una descripción detallada del personaje de nuestro *beachhead*. Este personaje, es la representación tangible de nuestro cliente final, su construcción es ventajosa ya que las decisiones que se deban tomar en adelante se realizan pensando en este perfil y no en un conjunto de clientes potenciales.



## NATALIA DELGADO

**Edad:** 29 años

**Residencia:** Miraflores, Lima

**Formación:** Comunicadora

**Hijos:** Sin hijos

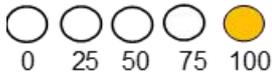
**Acerca de Indira:** Soy comunicadora con cinco años de experiencia en publicidad. Me defino como una persona con pasión por lo que hace, y que defiende sus creencias. Pienso que debemos modificar nuestros hábitos de consumo para tener un mundo mejor. Siempre estoy conectada a través de mis redes sociales, y soy feliz comprando todo por internet

### Personalidad:

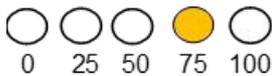
Extrovertida



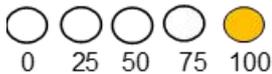
Intuitivo



Racional



Sensitivo



### Entorno:

Vivo en un país de desigualdades sociales y con pocas oportunidades para los más pobres.

### Vida personal:

Soy una persona preocupada por el medio ambiente y las desigualdades sociales. Disfruto de hacer ejercicio al aire libre y practicar yoga. Apoyo el comercio justo y reciclo. Me gusta leer blogs y tomar café. Prefiero desplazarme por la ciudad en patineta o bicicleta.

### Mis metas en la vida son:

Creer profesionalmente en una empresa que considero está alineada a mis principios.

Generar impacto en el mundo con la modificación de mis hábitos de consumo

### Fuentes de información:

Blogs y cuentas de Instagram de productos orgánicos, responsabilidad social y medio ambiente.

### Mis motivaciones:

- Mi desarrollo personal y profesional
- Ayudar a las personas
- Cuidar el planeta

### Mis frustraciones:

- Vivir en un país con tanta desigualdad social y económica

### Criterios de compra:

- Productos de comercio justo, orgánicos y eco friendly (Prioridad alta)
- Compras por internet (Prioridad alta)
- Precio (Prioridad media)

### Marcas a las que sigue:

- La Zanahoria
- Flora y Fauna
- Pukupukucafe
- Cafecito routes
- Kunan
- Alina Ferrand
- Jely Reátegui

Figura 13. Construcción del perfil del consumidor. Elaboración propia

#### d. Unidad de toma de decisiones del consumidor:

Entender quiénes están involucrados en el proceso de compra y quienes influyen la decisión es trascendental para el desarrollo de estrategias, es por ello que analizamos la unidad de toma de decisiones de nuestro personaje. Como resultado encontramos que tanto el usuario final como la persona que paga por el producto es nuestro personaje. Además, sus principales influenciadores son amigos, *influencers* a los que sigue, y las redes sociales. Por otro lado, los principales detractores son sus amigos.



Figura 14. Unidad de toma de decisiones. Elaboración propia

## 2.2 Posición competitiva

Fijar la posición competitiva es de vital importancia. Con ello mostramos en qué medida la competencia está satisfaciendo las necesidades del cliente. En su libro *Disciplined Entrepreneurship*, Bill Aulet, define estas necesidades como “prioridades del cliente”. Además, utiliza una manera visual de marcar la posición competitiva. Hemos utilizado estos mapas para fijar la posición competitiva de nuestro modelo de negocio.

### a. Prioridades del cliente:

Determinamos dos prioridades para el cliente, en base a las entrevistas y la revisión de la bibliografía existente. En primer lugar, el cliente quiere sentir que puede generar cambios en el mundo al consumir productos que promuevan bienestar social. El modelo de negocio ofrece como propuesta de valor el **comercio justo**; es decir, la comercialización equitativa de café que reduce la intervención de intermediarios y que paga un precio justo a los productores. En segundo lugar, el cliente siente que no tiene disponibilidad adecuada de productos de comercio justo y que tiene que invertir tiempo y desplazamiento para conseguirlos. Al ser un e-commerce podemos ofrecer al cliente la **comodidad** de recibir el producto en su casa. En conclusión, las dos prioridades para el cliente son “Comercio justo” y “Comodidad”.

### b. Mapa de competencia:

El análisis se realizó tomando como input la investigación de la competencia realizada en el apartado 1.3 del Capítulo I. En el caso de Supermercados Wong su fortaleza está en que tiene un servicio *delivery*, resuelve la prioridad “comodidad” de recibir el producto en casa; sin embargo su oferta no tiene productos de “comercio justo”. Por otro lado, las bioferias resuelven la prioridad de “comercio justo” ya que el cliente al comprar directamente a pequeños productores percibe que está mejorando el bienestar económico del mismo, pero no soluciona la “comodidad” ya que al cliente le cuesta tiempo y desplazamiento para llegar hasta el espacio

físico donde se realizan las bioferias. Finalmente, las cafeterías ofrecen ciertos productos de pequeños productores pero no lo comunican como “comercio justo”. Además, no resuelven la prioridad de “comodidad”. En base a esta evaluación se puntuó las dos prioridades para cada competidor en una escala de 1 a 10, para obtener el mapa de competencia. Como se puede observar en la figura 15 “Munay” tiene ventaja competitiva en ambas prioridades.

Competidor	Comercio justo	Comodidad de recibir en casa	Tipo competencia
Supermercados Wong	2	9	Directa
Bioferias	9	1	Directa
Cafeterías	5	1	Indirecta
Munay	10	10	-

Tabla 10. Puntuación mapa de competencia. Elaboración propia

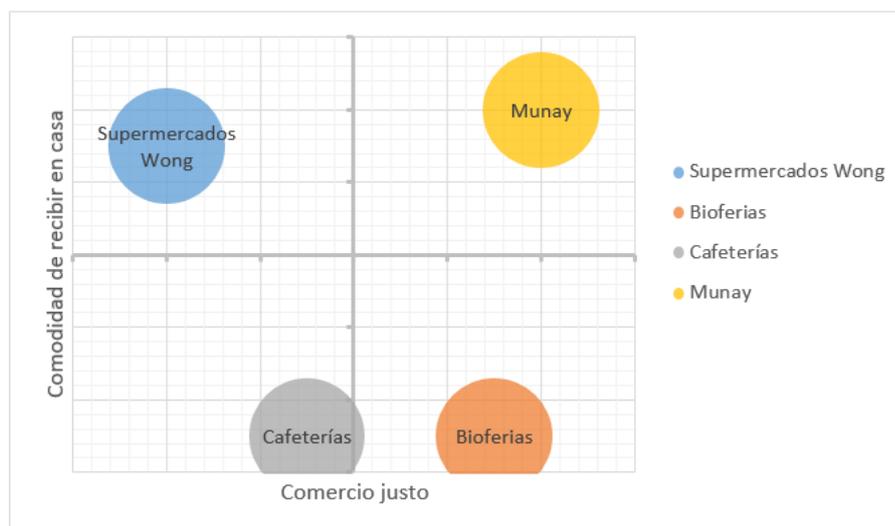


Figura 15. Mapa de competencia. Elaboración propia

### 2.3 Customer Journey Map

Con la finalidad de definir estrategias de marketing centradas en el cliente, se desarrolló un *customer journey map*. Esta herramienta nos sirvió como input para el diseño del producto, del e-commerce, promoción y políticas de atención al cliente que se desarrollan en los apartados posteriores.

CUSTOMER JOURNEY MAP												
Etapa	Conocimiento	Necesidad	Búsqueda de información	Evaluación	Compra		Entrega		Post venta	Consumo	Lealtad	Defensa del producto
Actividades del consumidor	Escucha de sus amigos Mira anuncios on line 	Necesita comprar café 	Búscas información de Munay y otras alternativas 	Valora, entre todas las opciones, atributos de comercio justo, disponibilidad del producto, coherencia y 	Añadir productos al carrito 	Paga la orden (Check out del carrito) 	Espera por la orden 	Recibe la orden 	Contactar con el servicio de atención al cliente 	Disfruta el café 	Vuelve a comprar 	Comparte su experiencia 
Touch points	Eventos en oficinas y coworking Social media: Instagram, Facebook Youtube Influencers Boca a oreja	-	Plataforma web Instagram, Facebook Youtube	-	Plataforma web	Plataforma web Email con la orden confirmada	Plataforma web	Servicio de delivery Packaging	Contact center Email Chat	Packaging	Plataforma web Social media: Instagram, Facebook, Youtube	Boca a oreja
Objetivos del negocio	Incrementar conocimiento de marca e interés en el producto	-	Concienciar sobre las desigualdades en la cadena tradicional de producción de café Sensibilizar sobre las historias de los pequeños productores Mostrar la propuesta de valor de Munay	-	Incrementar el valor del carrito Incrementar el ratio de conversión	Incrementar ventas	Reducir llamadas al servicio de atención al cliente	Entregar el producto a tiempo y en buenas condiciones	Incrementar satisfacción del cliente	Generar vínculo emocional entre el cliente y el pequeño productor	Crear una comunidad Incrementar la tasa de retención de clientes	Incrementar número de defensores de la marca
Actividades tácticas	Crear campañas de marketing y contenido	-	Crear campañas de marketing y contenido	-	Optimizar la experiencia de compra en la plataforma web	Optimizar el pago en la plataforma web	Incluir tracking del pedido en la plataforma web	Diseñar packaging atractivo	Definir política de atención al cliente	Diseñar packaging emocional	Gestionar contenido para la comunidad a través del blog y redes sociales Incentivar a que el cliente automatice compras mensuales de reabastecimiento	Gestionar feedback

Figura 16. Customer journey map. Elaboración propia

## 2.4 Producto

### a. Unique selling proposition (USP):

La *unique selling proposition* del modelo de negocio se basa en la comercialización equitativa de café, que reduce la intervención de intermediarios y que paga un precio justo a los productores. Asimismo, al ser un e-commerce brinda a los clientes la posibilidad de recibir el producto en la comodidad de su casa.

### b. Dimensiones del producto:

Se definieron cinco dimensiones del producto.

**Beneficio básico:** Beber café.

**Producto básico:** Café en grano y molido proveniente de las principales zonas cafetaleras del Perú.

**Producto esperado:** Café en grano y molido de calidad.

**Producto incrementado:** El cliente tiene la posibilidad de tomar café de calidad y contribuir a mejorar la vida de un pequeño productor. Además, recibe el producto en la comodidad de su casa.

**Producto potencial:** Al crear una comunidad de personas que se preocupan por comprar bienes con propósitos que promueven el bienestar social. En el futuro, podemos incrementar la cartera de productos y convertir a la plataforma web en un referente del comercio de productos de comercio justo.

### c. Naming:

Se ha definido el nombre de la marca como "*Munay*". Esta es una palabra de origen Quechua, que es utilizada por los pueblos andinos para representar el amor con voluntad y propósito inmaterial. José María Arguedas, escritor indigenista peruano, describe la palabra como "*La ternura y el amor sin límites de los indios, el amor que se tienen entre ellos mismos y que le tienen a la naturaleza*". Hemos seleccionado esta palabra porque representa el amor de comunidad que pretendemos lograr al generar un vínculo entre los clientes y los pequeños productores de café a través del comercio justo.

### d. Concepto de producto:

#### Cualidades físicas:

**Diseño del producto:** En el *customer journey map* se definió que el *packaging* era un *touch point* para el cliente, en las fases de "Entrega" y "Consumo". Por lo que es relevante que el diseño sea atractivo y emocional; sin embargo, al revisar los productos que ofrecen los pequeños productores, identificamos que una de las principales debilidades del producto que ofrecen es el diseño del *packaging*. Es por esta razón, que se ha decidido pedir a los productores que envasen el producto en empaques diseñados por *Munay*.

Etapa	Entrega	Post venta	Consumo
Actividades del consumidor	Recibe la orden 	Contactar con el servicio de atención al cliente 	Disfruta el café 
Touch points	Servicio de delivery Packaging	Contact center Email Chat	Packaging
Objetivos del negocio	Entregar el producto a tiempo y en buenas condiciones	Incrementar satisfacción del cliente	Generar vínculo emocional entre el cliente y el pequeño productor
Actividades tácticas	Diseñar packaging atractivo	Definir política de atención al cliente	Diseñar packaging emocional

Figura 17. Touch points packaging. Elaboración propia

El material utilizado para el *packaging* es papel kraft, amigable con el medio ambiente 100% compostable. Se utiliza una bolsa para empaquetar el café y una caja para asegurar que el producto llegue en perfectas condiciones al cliente.

En cuanto al diseño se ha buscado que el *packaging* sea sencillo. Además, hemos elegido el color madera para estar alineados al significado de Munay “*La ternura y el amor sin límites de los indios, el amor que se tienen entre ellos mismos y que le tienen a la naturaleza*”. En las siguientes figuras se muestra las fichas técnicas para la elaboración de las etiquetas tanto de la caja como de la bolsa.

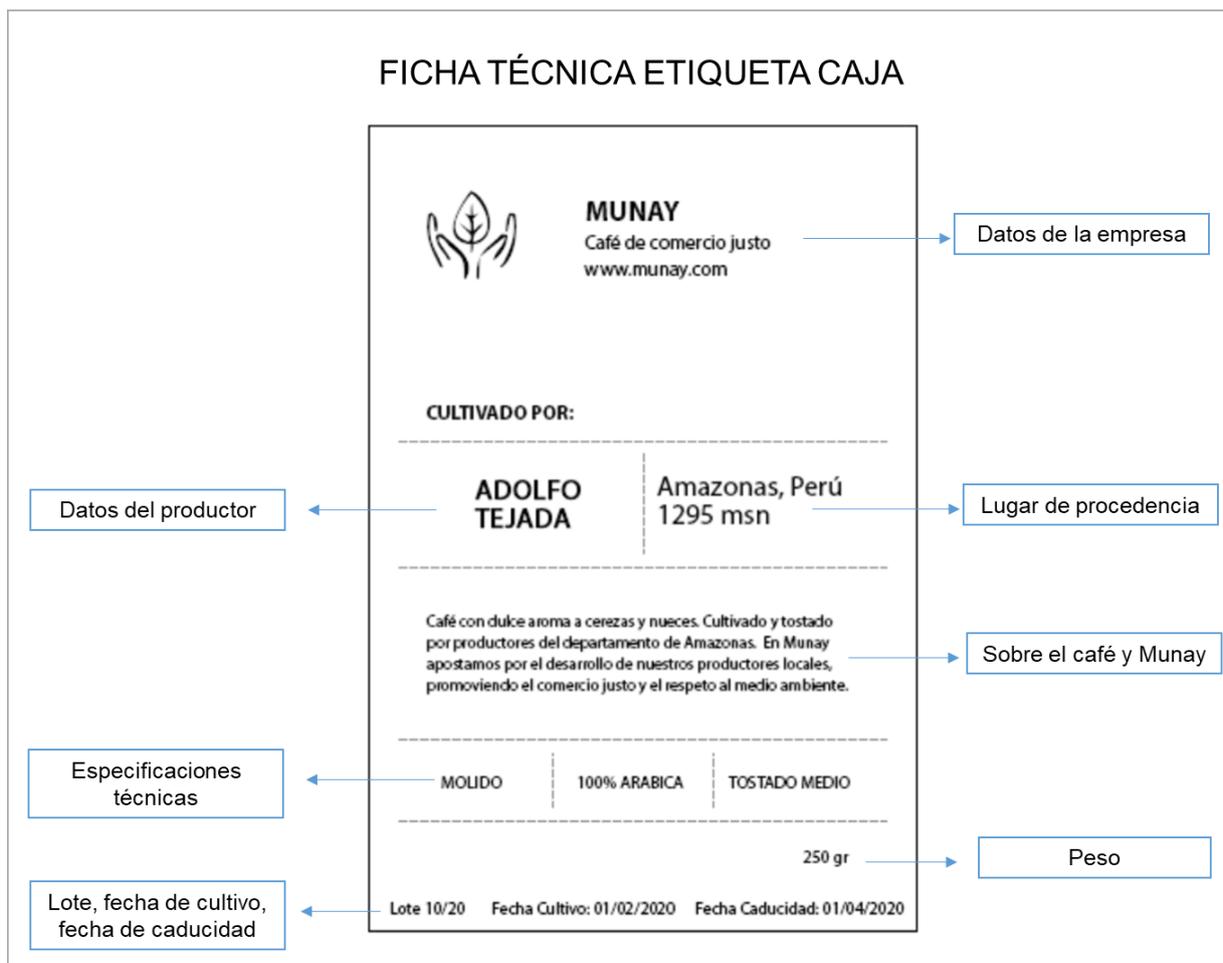


Figura 18. Etiqueta caja. Elaboración propia



Figura 19. Etiqueta bolsa. Elaboración propia

Como se muestra en la figura 20, tanto la caja como la bolsa muestran el nombre del productor. Además, la bolsa tiene un código QR que lleva a un video del productor, en el que cuenta su historia, agradece por la compra e invita a volver a repetir la compra. Este diseño tiene la finalidad de crear un vínculo emocional, cada vez que el cliente prepare café recordará el nombre y la historia de la persona con la que ha contribuido.



Figura 20. Packaging. Elaboración propia

**Diseño de la página web:** Para el diseño de la página web realizamos benchmarking con modelos de negocios que venden productos de comercio justo a través de un e-commerce en la ciudad de Barcelona. De acuerdo a ello se ha determinado que la página web tendrá tres secciones principales: “Sobre nosotros”, “Nuestros productos” y “Comunidad”. La primera sección “Sobre nosotros” muestra información de *Munay*, la filosofía de trabajo, el modelo de negocio y la propuesta de valor contada a través de *storytelling*. La sección de “Nuestros productos”, se refiere a la tienda virtual, dónde el cliente puede comprar los productos disponibles. Mientras que la sección “Comunidad” es utilizada para crear una comunidad virtual como parte de las estrategias de fidelización para generar *engagement* con el cliente.

En el *customer journey map* se determinó que en la fase de “Compra” el diseño de la plataforma web debe permitir una óptima experiencia de compra, de modo que el cliente agregue productos al carrito. Para lograrlo, se ha definido un diseño en la tienda virtual que brinde toda la información necesaria al cliente de modo que no quede ninguna duda con respecto al producto que pueda impedir que agregue al carrito. Asimismo, se incluye dos fotos del café y una foto del productor. A continuación mostramos el prototipo propuesto, con la información relevante para el cliente, basado en el bechmarking realizado a e-commerce de comercio justo en Barcelona.



Búsqueda en catálogo 🔍





## ALDOLFO TEJADA

**Origen:**  
Amazonas

**Precio:**  
**6.5 €** (0.22 € por taza)

Molido En grano ▼

Cantidad - 1 +

**AÑADIR AL CARRITO**

**Peso:**  
250 gr

**Ingredientes:**  
Café 100% arábica

**Notas de cata:**  
Café con dulce aroma a cerezas y nueces

**Descripción:**  
El Adolfo Tejada es un café cultivado y tostado por productores de Amazonas a 1295 msnm. Posee un aroma y sabor fuerte, agradable y de buen cuerpo. En Munay apostamos por el desarrollo de nuestros productores locales, promoviendo el comercio justo y el respeto al medio ambiente.

Figura 21. Prototipo página de compra. Elaboración propia

Asimismo, en el *customer journey map*, se hace referencia a optimizar el pago, ya que tener algún problema en esta parte del proceso puede ser un factor determinante para que el cliente decida no hacer la compra. Para ello, hemos elegido una pasarela de pago que brinda confianza en cuanto a performance y seguridad con los datos de los clientes.

Por otro lado, se incluye en el diseño de la plataforma web la sección llamada “*Tracking*”. Un *pain* para el cliente que compra *online* es la ansiedad que siente por no saber la hora exacta en que el producto será entregado. Para minimizar esa ansiedad y a la vez optimizar los costes de distribución la página web contará con la opción de *Tracking*, en la que el cliente ingresa su número de pedido y puede visualizar cual es el estado del pedido desde que sale del almacén hasta que llega al destino final.

Etapa	Compra		Entrega
Actividades del consumidor	Añadir productos al carrito 	Paga la orden (Check out del carrito) 	Espera por la orden 
Touch points	Plataforma web	Plataforma web Email con la orden confirmada	Plataforma web
Objetivos del negocio	Incrementar el valor del carrito Incrementar el ratio de conversión	Incrementar ventas	Reducir llamadas al servicio de atención al cliente
Actividades tácticas	Optimizar la experiencia de compra en la plataforma web	Optimizar el pago en la plataforma web	Incluir tracking del pedido en la plataforma web

Figura 22. Plataforma web. Elaboración propia

### Cualidades intangibles:

El producto permite que el cliente realice una compra con impacto social. Asimismo, le da la facilidad de no moverse de casa para adquirirlo.

### Cualidades psicológicas:

El posicionamiento a través de *storytelling* hará que el cliente sienta que al comprar nuestro producto está contribuyendo a cambiar el mundo, disminuyendo las brechas sociales, y mejorando la calidad de vida de los pequeños productores.

## 2.5 Plaza

El modelo de negocio se centra en la reducción de intermediarios, por tanto solamente utilizaremos nuestro e-commerce como único canal de venta. Así, el tipo de canal de distribución es B2C, con canal directo productor a consumidor. Además, innovamos en el canal de venta ya que la competencia controla los canales tradicionales.

### a. Proceso logístico:

Para que el producto llegue al cliente utilizaremos el siguiente proceso logístico. El proveedor del packaging envía los empaques a los pequeños productores. Con ello, los productores realizan el envasado del café en grano y molido. Luego, el producto es enviado al operador logístico que se encargará del almacenamiento, *picking* y preparación de pedidos. El operador logístico también tiene a su cargo la distribución del producto hacia los clientes.



Figura 23. Proceso logístico. Elaboración propia

**Proveedor de packaging:** El contrato con el proveedor de packaging incluye el envío de los empaques a los pequeños productores. El costo del empaque más costo de envío por unidad es de 0.14 euros.

**Productores de café:** Los productores de café envían el producto terminado hasta Lima. El costo del paquete de café de 250 gramos es de 3.13 euros. Además, el traslado tiene un costo de 0.10 euros por unidad.

**Operador logístico:** Se ha seleccionado un operador logístico que brinda el servicio de almacenamiento, *picking* y distribución. Mientras que la mayoría de operadores, tiene el almacén en la periferia, este operador cuenta con almacenes dentro de Lima Metropolitana. Este factor es importante porque disminuye el coste de delivery para el cliente. Los costes por almacenamiento son los detallados en la tabla que se presenta a continuación.

Descripción	Coste por día + Impuesto	Coste por mes + Impuesto
Coste por unidad	0.002	0.047

Tabla 11. Coste de almacenamiento. Elaboración propia

#### b. Distribución del producto:

**Cobertura de distribución:** Dado que el segmento de clientes pertenecen al nivel socio económico A y B. La distribución del producto se realizará en los distritos con mayor poder adquisitivo de la ciudad: Miraflores, Barranco, San Borja, Surco. También se considera al distrito de San Isidro, principal centro financiero de la ciudad, ya que muchos de los clientes trabajan en este distrito. Por tanto, se prevé que los clientes pedirán la entrega del producto a sus hogares o en su defecto a sus lugares de trabajo.

**Horario de entrega:** El cliente podrá elegir el rango horario en el que desea que se entregue el producto. Los rangos horarios disponibles son el de mañana de 9:00 a 14:00 o el de tarde de 14:30 a 19:00 hrs. En el futuro, se minimizará la ventana horaria de acuerdo al *feedback* recibido de los clientes usuales.

**Precios de distribución:** El operador logístico ofrece un servicio de garantía de entrega, si se presenta algún problema con la recepción del producto en el lugar dónde indicó el cliente, la empresa se compromete a hacer una segunda entrega sin coste adicional. El precio de delivery es estándar para cualquiera de los distritos cubiertos y tiene un valor de 2.17 euros.

**Tracking del pedido:** Conocer dónde se encuentra el pedido, es un requerimiento del cliente definido en el *customer journey map*. Bajo este criterio, la plataforma web tendrá la opción de tracking, para que el cliente pueda hacer seguimiento del pedido desde que sale del almacén hasta que llega al destino final.

## 2.6 Precio

La fijación de precio se realizó en base a la competencia y las entrevistas realizadas a los potenciales clientes. Por un lado, los entrevistados manifestaron que una de las razones por las que no compraban productos de comercio justo es por los precios altos, “no existen productos de precios intermedios entre los precios de comercio justo y los productos normales”. Por otro lado, si observamos los precios de la competencia, las bioferias tienen un precio promedio de 6.5 euros, supermercados Wong maneja el precio de 7.2 euros y las cafeterías 7.6 euros. En base a estos inputs, se decidió igualar el precio de las bioferias, es decir 6.5 euros para lograr una rápida penetración de mercado ya que los clientes tendrán que asumir el coste de envío.

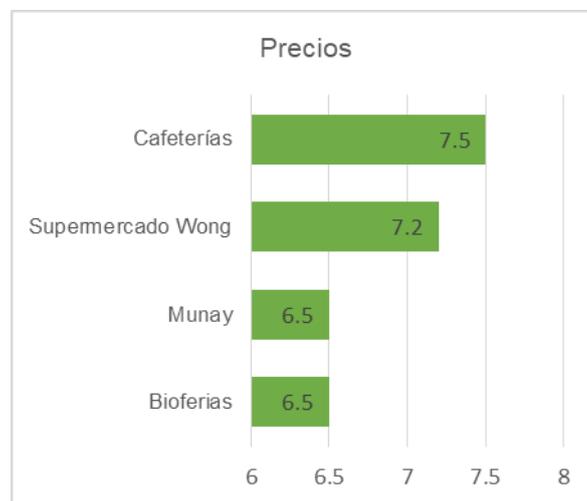


Figura 24. Precios. Elaboración propia

## 2.7 Promoción

El plan de medios se basa en una combinación de estrategia push y pull. Cada una aplicada en diferentes fases del proceso.

### Target a impactar:

*Millennials*, entre 25 y 35 años de edad, que viven en Lima Metropolitana. Pertenecientes a sectores socio económicos A y B. Con estudios universitarios y digitalmente conectados. Sensibilizados con temas de comercio justo.

### Objetivos:

Los objetivos estratégicos los hemos dividido dos. En primer lugar, dado que estamos en el *Awareness* del *funnel* de conversión, nuestro objetivo inicial será conseguir incrementar el conocimiento de marca e interés en el producto. Luego, el objetivo se centrará en la fidelización de clientes a través de la creación de una comunidad virtual de comercio justo.

## **Estrategia push:**

Para conseguir el primer objetivo se ha definido una estrategia *push*. El *branding* se basará en posicionamiento de marca y en comunicar la propuesta de valor del modelo de negocio. Con ello se impactará en dos fases del customer journey map, en la etapa de “Conocimiento” y en la etapa de “Búsqueda de información”.

La etapa de “Conocimiento” hace referencia al momento en el que el cliente se entera de la existencia de la marca. El contacto lo establecemos a través de medios físicos y virtuales. En la entrevista con los clientes potenciales (Anexo I) surgió la idea de realizar eventos físicos en empresas y espacios de coworking. El propósito de ésta es comunicar la propuesta de valor, captar la atención de los consumidores e invitarlos a que ingresen a nuestra plataforma web. Por otro lado, se realizará campañas de marketing virtuales a través de redes sociales, para notoriedad de marca, ya que el segmento al que nos dirigimos son *millennials* que están digitalmente conectados. También, recurriremos a *influencers* que promuevan el consumo responsable y el comercio justo que tengan seguidores de nuestro target.

La etapa de “Búsqueda de información” es aquella en la que el cliente tiene curiosidad e investiga sobre la marca, el propósito en esta interacción es convencer al cliente que nuestra propuesta de valor es la mejor entre todas las opciones. Tanto la página web como las redes sociales muestran quiénes somos, qué hacemos y qué ofrecemos, todo contado a través de *storytelling*.

En todos los medios, el contenido estará relacionado a tres temas principales:

- Concienciar sobre las desigualdades en la cadena tradicional de producción de café.
- Sensibilizar sobre las historias de los pequeños productores
- Mostrar la propuesta de valor de Munay

Etapa	Conocimiento	Necesidad	Búsqueda de información
Actividades del consumidor	Escucha de sus amigos Mira anuncios on line 	Necesita comprar café 	Búscas información de Munay y otras alternativas 
Touch points	Eventos en oficinas y coworking Social media: Instagram, Facebook Youtube Influencers Boca a oreja	-	Plataforma web Instagram, Facebook Youtube
Objetivos del negocio	Incrementar conocimiento de marca e interés en el producto	-	Concienciar sobre las desigualdades en la cadena tradicional de producción de café Sensibilizar sobre las historias de los pequeños productores Mostrar la propuesta de valor de Munay
Actividades tácticas	Crear campañas de marketing y contenido	-	Crear campañas de marketing y contenido

Figura 25. Estrategia push. Elaboración propia

Para las compañías en medios digitales se seleccionaron tres redes sociales: Instagram, Facebook, y Youtube. Utilizamos estos medios ya que obtuvieron mayor puntuación en la pregunta “¿Cuáles son las tres redes sociales que más utilizas?” realizada en la encuesta de investigación de mercado.

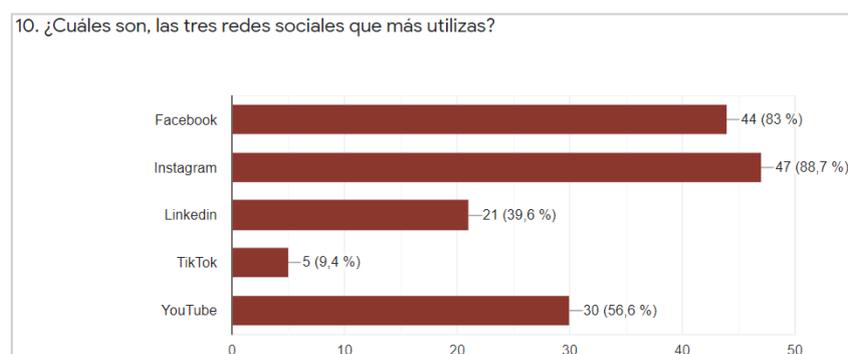


Figura 26. Porcentaje de uso redes sociales. Elaboración propia

### Estrategia pull:

La estrategia pull será aplicada en las dos últimas fases del *customer journey map*. El propósito de esta estrategia es incrementar la retención de clientes.

En la etapa “Lealtad” se creará una comunidad virtual a través de la página web y social media. Estos medios serán utilizados para generar *engagement* con el cliente. Las redes sociales estarán destinadas en un 80% a mostrar contenido de las historias de los pequeños productores y cómo están mejorando su calidad de vida gracias a las compras con impacto

realizadas por los clientes. Mientras que el 20% se utilizará para temas comerciales (promociones, descuentos, etc). Asimismo, se creará contenido a manera de blog para la página web, en el que se incluya temas de comercio justo y las desigualdades en el comercio tradicional. También, buscamos que los clientes compartan el contenido en sus redes sociales para poder ser visibles a nuevos consumidores.

Por otro lado, se realizarán campañas de marketing que incentiven al cliente a automatizar las compras en la página web por un periodo específico. A estas compras las llamamos compras de reabastecimiento. Un estudio realizado por la conocida empresa de consultoría McKinsey afirma los clientes automatizan este tipo de compras para productos de consumo básico, pues les brinda la comodidad de recibir una nueva orden sin necesidad de hacer la compra. Además, manifiesta que lo que valora el cliente es la conveniencia y el valor del dinero. (McKinsey, 2018).

Etapa	Lealtad
Actividades del consumidor	Vuelve a comprar 
Touch points	Plataforma web Social media: Instagram, Facebook, Youtube
Objetivos del negocio	Crear una comunidad Incrementar la tasa de retención de clientes
Actividades tácticas	Gestionar contenido para la comunidad a través del blog y redes sociales
	Incentivar a que el cliente automatice compras mensuales de reabastecimiento

Figura 27. Estrategia pull. Elaboración propia

**Presupuesto de marketing y coste de adquisición de clientes (CAC):**

Se ha realizado el presupuesto de marketing proyectado a cinco años, éste se divide en los gastos relacionados a la estrategia *push* y los gastos asignados a la estrategia *pull*.

En cuanto a la estrategia *push*, tenemos tres categorías, eventos en oficinas y coworking, notoriedad de marca e *influencers*. Para los eventos en oficinas y coworking se prevé visitar dos organizaciones semanalmente, durante todo el año. El gasto está calculado en base a las muestras gratis de café que se regalará a los potenciales clientes, cada una de éstas tiene un valor de 0.4 euros. Respecto a la notoriedad de marca el presupuesto se utilizará para campañas de marketing en medios virtuales, con un coste de 2.23 euros por CPM y 0.08 por CPC. Por último, realizaremos campañas bimestrales con *influencers* peruanos, cada campaña tiene un valor aproximado de 208 euros (La República, 2019).

En relación a la estrategia *pull*, son dos bloques, por un lado tenemos a la gestión de la plataforma web y redes sociales, cuyo gasto corresponde al salario de una persona que se encargará de esta actividad. Por otro lado, la estrategia de incentivar compras automáticas de reabastecimiento está calculada en base al monto necesario para ofrecer descuentos en el producto a clientes que automaticen el reabastecimiento del producto en la página web.

El desglose de los gastos por mes, durante los cinco años, se puede consultar en el Anexo IV.

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<i>Estrategia push</i>					
Eventos en oficinas y coworking	1,879.9	2,631.9	3,158.2	3,789.9	4,547.8
Notoriedad de marca	3,133.2	4,386.4	5,263.7	6,316.4	7,579.7
Influencers	5,013.1	7,018.3	7,500.0	7,500.0	8,000.0
<i>Estrategia pull</i>					
Gestión de blog en plataforma web y redes sociales	3,133.2	4,386.4	5,263.7	6,316.4	7,579.7
Incentivar compras automáticas de reabastecimiento	600.6	2,004.6	3,907.8	8,463.0	13,205.4
<b>Total</b>	<b>13,759.9</b>	<b>20,427.6</b>	<b>25,093.4</b>	<b>32,385.8</b>	<b>40,912.7</b>

Tabla 12. Presupuesto marketing. Elaboración propia

También se estimó el costo de adquisición de los clientes por cada año. Este cálculo se realizó de acuerdo a la proyección de ventas que se explica en el apartado posterior “Plan de ventas”. El CAC del año uno es de 3.9 euros por cliente; sin embargo, este monto va disminuyendo con el transcurrir del tiempo hasta llegar a 3.1 euros en el año cinco.

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Presupuesto marketing	13,760	20,428	25,093	32,386	40,913
Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total clientes	3,557.0	5,928.0	7,706.0	10,018.0	13,023.0
<b>Costo de adquisición del cliente (CAC)</b>	<b>3.9</b>	<b>3.4</b>	<b>3.3</b>	<b>3.2</b>	<b>3.1</b>

Tabla 13. Coste de adquisición de clientes (CAC). Elaboración propia

## 2.7 Plan de ventas

Para desarrollar el plan de ventas empleamos como input el *Total Addressable Market* (TAM) definido en la sección 2.1. Después de efectuar el análisis descendente y ascendente se determinó que la cantidad de personas que de nuestro TAM es de 59,280. Además, utilizamos el ciclo de vida de adopción de una innovación del autor Everett Rogers, en el que menciona que el porcentaje de *Innovators* es de 2.5% y el de *Early adopters* es de 13.5% (Rogers, 1995).

Cantidad personas	59,280
Consumo anual café por persona	€ 156.7
Total Addressable Market	€ 9,286,694.8

Tabla 14. TAM. Elaboración propia

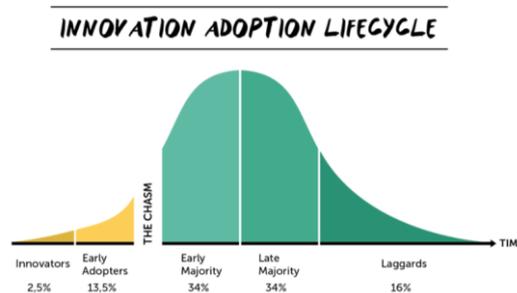


Figura 28. Innovation adoption lifecycle. Everett Rogers

Partiendo de lo anterior, se estableció la cantidad de clientes por año. El plan de ventas pretende captar en el año uno y dos a los *Innovators* y a los *Early adopters*; es decir, al 16% del TAM. Después de ello, empezaremos a captar a la *Early Majority* pero a un ritmo menor, para este grupo el crecimiento anual se ha proyectado teniendo en cuenta el crecimiento del e-commerce en Perú que es del 30% anual (BlackSip Marketing Digital, 2019).

Las ventas se dividieron en dos, ventas ocasionales y ventas de reabastecimiento. Las ventas ocasionales se refieren a clientes que compran en la página web sin una periodicidad específica. Mientras que las ventas de reabastecimiento son clientes que han automatizado la compra en la plataforma web para facilitar el reabastecimiento de café por considerarlo un bien de consumo básico. Otro estudio elaborado por McKinsey & Company revela que el 13% de personas automatizan la compra de productos básicos para reabastecimiento, por la comodidad de recibir el producto sin necesidad de hacer una nueva compra (McKinsey, 2019).

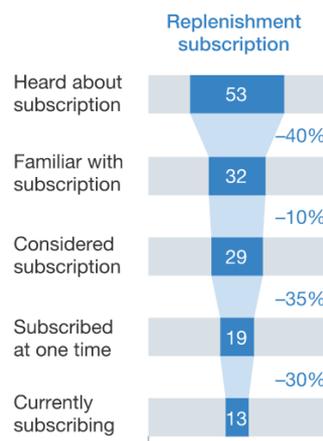


Figura 29. Replenishment subscription. McKinsey & Company

Para los clientes ocasionales, estimamos que realizarán al menos dos compras en el primer año y que esta frecuencia irá en aumento con el pasar del tiempo. Además, el valor de la compra que realicen es el valor de un paquete de café.

Para los clientes de reabastecimiento, estimamos que realizarán al menos 2 compras el primer año, en el segundo la frecuencia de compra será trimestralmente, luego será cada dos meses,

en el cuarto año comprará 10 veces en el año y finalmente en el quinto año estos clientes deben ordenar mensualmente. Con respecto al valor de la compra estamos tomando el valor de 13 euros ya que es lo que gasta una persona mensualmente en café, según la encuesta realizada en la fase de investigación de mercado (Anexo II).

El detalle las ventas proyectadas por mes, durante los cinco años, se puede consultar en el Anexo IV.

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Etapas	Innovators+ Early adopters		Crecimiento e-commerce Perú		
Curva de adopción	6.0%	10.0%			
Total clientes	3,557.0	5,928.0	7,706.0	10,018.0	13,023.0
Ventas clientes ocasionales	3,095.0	5,157.0	6,704.0	8,716.0	11,330.0
Frecuencia por año	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0
Valor compra ocasional	6.5	6.5	6.5	6.5	6.5
Ventas reabastecimiento (13%)	462.0	771.0	1,002.0	1,302.0	1,693.0
Frecuencia por año	2.0	4.0	6.0	10.0	12.0
Valor de compra reabastecimiento	13.0	13.0	13.0	13.0	13.0
Unidades vendidas	8,038.0	21,639.0	38,840.0	69,620.0	108,612.0
Ingresos ventas ocasionales	40,235.0	100,561.5	174,304.0	283,270.0	441,870.0
Ingresos ventas por reabastecimiento	12,012.0	40,092.0	78,156.0	169,260.0	264,108.0
<b>Total ingresos</b>	<b>52,247.0</b>	<b>140,653.5</b>	<b>252,460.0</b>	<b>452,530.0</b>	<b>705,978.0</b>

Tabla 15. Plan de ventas. Elaboración propia

## 2. 9 Servicio y atención al cliente

En base al *customer journey map* se ha definido el servicio de atención a los clientes. Como podemos observar en la figura 30, el contacto del cliente con el servicio de atención al cliente, generalmente, sucede en la post venta. Para poder atender los requerimientos del cliente se han establecido tres canales: El *contact center*, un email, y un chat en vivo a través de la plataforma web. Todos estos canales atenderán en el mismo horario de reparto; es decir, de lunes a domingo de 9:00 a 19:00 horas.

Asimismo, como parte de la estrategia de atención al cliente se capacitará a los colaboradores en:

- Filosofía de la empresa
- Comercio justo
- Conocimiento exhaustivo del producto y la propuesta de valor de la empresa
- Técnicas de atención al cliente
- Empoderar a los colaboradores para la correcta atención y resolución de un reclamo en los tiempos establecidos

Finalmente, se desarrollarán manuales y procedimientos para estandarizar la atención y definir los SLA (*service level agreement*).

Etapa	Post venta
Actividades del consumidor	Contactar con el servicio de atención al cliente 
Touch points	Contact center Email Chat
Objetivos del negocio	Incrementar satisfacción del cliente
Actividades tácticas	Definir política de atención al cliente

Figura 30. Post venta. Elaboración propia

### 3. Plan de Operaciones

#### 3.1 Desarrollo del e-commerce

Para el desarrollo del e-commerce, el primer paso fue verificar la disponibilidad del dominio; es decir el nombre de la tienda online. El dominio elegido es “www.munay.com”, para hacer el registro del dominio se selecciona a *GoDaddy*, un proveedor reconocido en este tipo de servicios, el costo es de 77.8 euros anuales.

También, se evaluaron a diferentes empresas que proveen servicios de plataformas de e-commerce, se elige a *Bsale* como proveedor ya que una de sus ventajas es que cuenta con soporte local en Perú. Esta empresa ofrece un formato *SaaS (software as a service)* con un costo de 768 euros anuales, cabe resaltar que este pago incluye el hosting. Por otro lado, investigamos sobre las pasarelas de pago disponible y las comisiones por venta cobradas. Elegimos a *Culqui* como nuestro agente principal de cobros, ya que la comisión es la menor de la oferta y el depósito de lo recaudado se realiza diariamente.

Finalmente, se contrata a un diseñador de páginas web que se encargará de las modificaciones necesarias en cuanto a funcionalidades, carga de fotos, videos y definirá el *look and feel* de la página de acuerdo a la esencia de la marca. Los servicios de este profesional tienen un costo de 417.80 euros por el proyecto.



Figura 31. Proceso creación e-commerce. Elaboración propia

El desarrollo del e-commerce tomará alrededor de 30 días hábiles. A continuación se presenta un diagrama *Gantt* con la descripción de actividades por cada una de las cuatro etapas. Asimismo, se detallan las actividades en cada fase y la estimación de la duración de las mismas.



Figura 32. Gantt desarrollo e-commerce. Elaboración propia

### 3.2 El proceso

El proceso inicia cuando los pequeños productores de la región de Amazonas y San Martín cosechan y secan el café. Estos lugares son dos de los principales nodos de producción de café en el Perú, ambos concentran el 34.7% de la producción nacional. (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2017). Luego, ellos realizan el tostado y empaquetan en el *packaging* proporcionado por *Munay*. Es importante resaltar que *Munay* paga a los productores por producto terminado, mientras que la mayoría de empresas compra el café como materia prima, con un margen de ganancia menor para los productores. Después, los productos son transportados desde las regiones de origen hacia Lima. Las dos regiones cuentan con adecuada infraestructura vial que las conecta con la capital del país.

Cuando el café arriba en Lima, se almacena en los depósitos del operador logístico. La ubicación del almacén es estratégica ya que se encuentra en el distrito de La Victoria, una zona en la que el valor del metro cuadrado es de bajo; sin embargo, colinda con las zonas en las que operaremos (Miraflores, Barranco, San Borja, Surco, San Isidro).

Una vez que el cliente realiza la compra en la web, el pedido le llega al operador logístico ya que la página web está integrada con el sistema que utiliza el operador. Al terminar el día, el operador logístico elabora una lista *picking* de todas las compras realizadas en el día y

programa el reparto para el día siguiente. Posteriormente se prepara los pedidos y se envían al lugar de destino.



Figura 33. El proceso. Elaboración propia

En el cuadro a continuación se muestra los términos acordados con los proveedores para la atención de pedidos. El productor de café pide 4 días para poder producir 100 paquetes de café, mientras que *Munay* debe realizar el pedido cuando el stock en el almacén sea de 20 paquetes. Para las bolsas, etiquetas y cajas el pedido mínimo es de 1000 unidades, se realiza el pedido cuando el stock de seguridad sea de 200 unidades, el tiempo que necesita el proveedor es de 4 y 5 días respectivamente. El transporte del café desde el origen hasta Lima tardará 5 días y el peso mínimo es de 30 kg. El espacio mínimo que alquila el operador logístico es de 2 metros cúbicos y el delivery se realiza en un día con un mínimo de 10 repartos.

Proveedor de	Localización	Tiempo de entrega	Pedido mínimo	Stock de seguridad
Café	Amazonas, San Martín	4 días	100 paquetes	20 paquetes
Bolsas y etiquetas	Lima	4 días	1000 unidades	200 unidades
Cajas	Lima	5 días	1000 unidades	200 unidades
Transporte	Amazonas, San Martín	5 días	30 kg	No aplica
Almacenamiento	Lima	No aplica	2 metros cúbicos	No aplica
Delivery	Lima	1 día	10 paquetes	No aplica

Tabla 16. Términos proveedores. Elaboración propia

### 3.3 Roadmap

Al primer semestre del año se le denomina etapa I, esta contiene el resumen de las principales actividades a efectuar para la puesta en marcha de la operación. La etapa inicia el 9 de enero con un kickoff e inmediatamente se empieza a ejecutar lo planificado tanto en el departamento de *Business Development* como en *Marketing & Sales*. Los hitos de más importantes son el lanzamiento de la página web en fase beta y el lanzamiento al público. La web beta será dirigido a familiares y amigos para ventas piloto de modo que se pueda hacer las correcciones necesarias ya sea en el funcionamiento de la web como en el proceso de entrega de pedidos. Posteriormente, se realiza la inauguración de la web para el público en general.

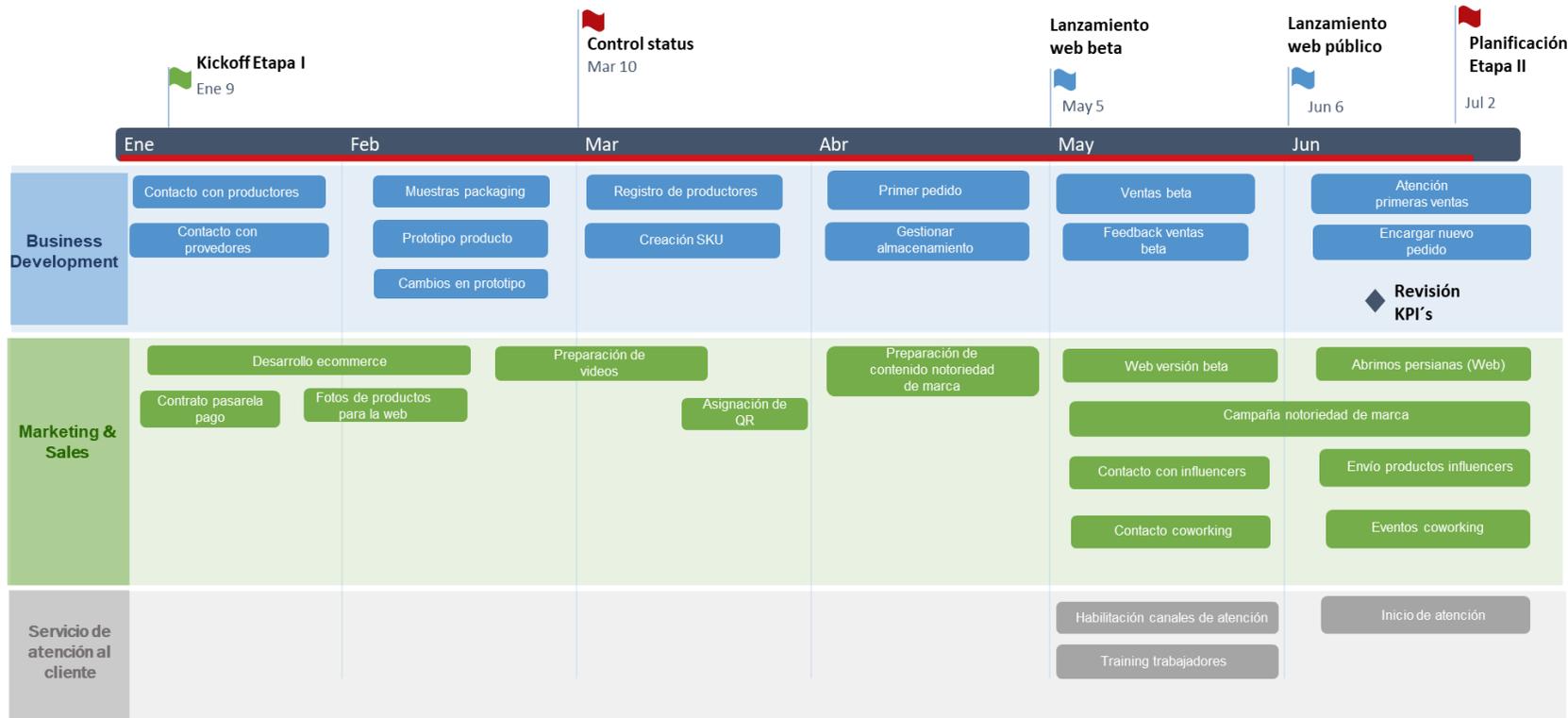


Figura 34. Roadmap puesta en marcha. Elaboración propia

### 3.3 Producto mínimo viable (MVP)

Antes de la puesta en marcha del modelo de negocio, hemos planificado desarrollar un MVP. El propósito de este MVP es validar que el cliente obtiene valor del producto, que el cliente está dispuesto a pagar por ello, y obtener *feedback* que nos permita mejorar el producto.

En cuanto a las asociaciones clave, para el MVP, solamente contaremos con dos productores de la región Amazonas, cada uno proveerá 100 unidades de café. Además, el operador logístico nos asignará un espacio de 3 metros cuadrados para el almacenamiento de los productos.

No se realizará campañas de marketing, ya que esta etapa está dirigida a familiares y amigos y a los clientes que se puedan generar a partir del boca oreja. Las actividades de los emprendedores se centrarán en el servicio post venta para poder captar de una manera estructurada todos los comentarios de los clientes.

También se establecen KPI's para poder medir la efectividad de esta etapa. Los indicadores son tráfico en la web, conversión de visitas en compras, y ventas generadas.

Para la venta del producto se desarrolla una página web básica con dos funcionalidades. Por un lado, se ofrece información de la empresa de la empresa, nuestra propuesta de valor e historias de los dos productores iniciales. Mientras que por el otro, se exhibe los productos que están disponibles para la venta.



Figura 35. MVP pantalla 1. Elaboración propia

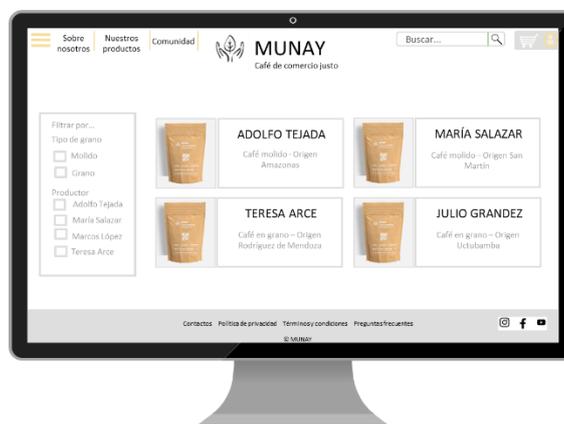


Figura 36. MVP pantalla 2. Elaboración propia



Figura 37. MVP pantalla 3. Elaboración propia

## 4. Plan de Recursos Humanos

### 4.1 Estructura organizativa

En base al modelo de negocio definido en la sección 1.3 se ha procedido a realizar un plan de estructura organizativa que será dinámico, ya que irá evolucionando a medida de que el negocio vaya creciendo. Cabe resaltar que, de acuerdo al modelo de negocio, la empresa es una empresa digital, por lo que la estructura organizativa refleja nuestras actividades clave: *Marketing & Sales*, *Business Development*, y Servicio de Atención al Cliente. Así, se ha construido un plan en cinco años.

#### Primer año:

Los socios hemos llegado al siguiente acuerdo. Según nuestra planificación de ventas los cinco meses del primer año, no se realizará ventas, sino más bien los esfuerzos se centrarán en posicionamiento y notoriedad de la marca. Es por ello que uno de los fundadores se hará cargo del puesto de *Marketing & Sales* y se le asignará una remuneración completa. Mientras que el segundo fundador trabajará de manera *part time* manteniendo su trabajo actual, para minimizar el factor de riesgo. Además, se ha programado contratar un personal para atención al cliente a partir del sexto mes del año, es decir, cuando empecemos a hacer las ventas.

#### Segundo año:

En el año dos, el segundo fundador se unirá a la planilla a tiempo completo, éste se hará cargo del puesto de *Business Development*. También se ha previsto contratar a un segundo colaboradora para atención al cliente ya que las ventas incrementarán.

#### Tercer año:

Para el año tres, se incorpora un puesto nuevo "*Business Assistant*", quién se encargará de dar soporte tanto a las actividades de *Business Development* como a las de *Marketing & Sales*.

#### Cuarto año:

Al ser nuestra empresa, un negocio basado en e-commerce el servicio de atención al cliente es un eje para la fidelización de los clientes. Durante los tres primeros años solamente se contará con asesores de atención al cliente, que serán supervisados por *Marketing & Sales*;

sin embargo en el cuarto año las ventas habrán crecido en un porcentaje importante, por esta razón se incorpora a la plantilla un responsable del Servicio de Atención al Cliente.

#### Quinto año:

En el quinto año se prevé incorporar un “*Marketing & Sales Assistant*” para dar soporte a las actividades de este departamento. De este modo, el *Business Assistant* se convertirá en *Business Development Assistant* y su tiempo en integridad estará dedicada a las actividades de desarrollo del negocio. Además, se incorpora un colaborador adicional al Servicio de Atención al cliente.

Finalmente, el organigrama de *Munay* tendrá la estructura definida en la figura 38. El CEO a la cabeza de la empresa, dirigiendo a los tres áreas clave del negocio: *Business Development*, *Marketing & Sales*, y Servicio de Atención al Cliente.

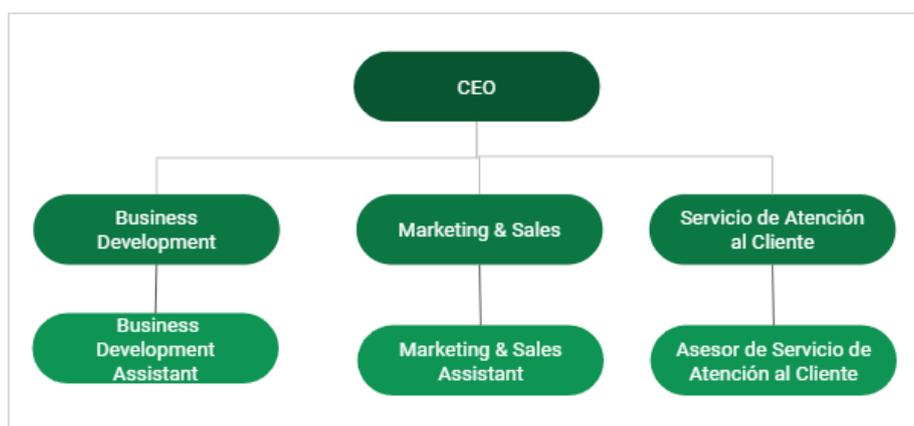


Figura 38. Organigrama Munay. Elaboración propia

#### 4.2 Definición de perfiles basado en competencias

Se ha elaborado la descripción de los perfiles para cada uno de los puestos descritos anteriormente. La definición de estos puestos se ha realizado en base a competencias; es decir, los conocimientos y aptitudes que la persona debe poner de manifiesto para el desempeño exitoso del trabajo (Perez, 2019) . Al establecer los perfiles lo que se pretende es que desde el momento cero tener una idea clara del personal que puede ocupar estos cargos, de modo que la selección sea idónea.

<b>Empresa: Munay</b>	
<b>Perfil del Puesto: Business Developer</b>	
<b>Funciones</b>	<b>Competencias</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación estratégica</li> <li>• Gestión de proveedores</li> <li>• Relaciones con los pequeños productores</li> <li>• Planificación de presupuesto y control de gastos</li> </ul>	<p>Competencias personales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma de decisiones</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Capacidad de organización</li> </ul> <p>Competencias Técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de desarrollo de negocio y estrategia</li> <li>• Conocimiento de gestión de proveedores</li> <li>• Conocimiento de comercio justo</li> <li>• Conocimiento de presupuestos</li> <li>• Conocimiento de e-commerce</li> </ul>
	<b>Otras condiciones para ocuparlo</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia mínima de 5 años en desarrollo de negocio</li> </ul>

Tabla 17. Perfil Business Developer. Elaboración propia

<b>Empresa: Munay</b>	
<b>Perfil del Puesto: Marketing &amp; Sales</b>	
<b>Funciones</b>	<b>Competencias</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de campañas de marketing</li> <li>• Desarrollo estrategia de contenidos</li> <li>• Gestión de ventas</li> <li>• Investigación y desarrollo</li> </ul>	<p>Competencias personales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma de decisiones</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Capacidad de organización</li> </ul> <p>Competencias Técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de marketing digital</li> <li>• Conocimiento de branding</li> <li>• Conocimiento de comercio justo</li> <li>• Conocimiento de analítica de marketing digital</li> </ul>
	<b>Otras condiciones para ocuparlo</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia mínima de 5 años en Marketing</li> </ul>

Tabla 18. Perfil Marketing & Sales. Elaboración Propia

<b>Empresa: Munay</b>	
<b>Perfil del Puesto: Especialista de servicio de atención al cliente</b>	
<b>Funciones</b>	<b>Competencias</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar al equipo de servicio de atención al cliente</li> <li>• Asegurar la correcta atención y resolución de reclamos en los tiempos establecidos</li> <li>• Gestionar el feedback de los clientes</li> <li>• Proponer iniciativas de mejora</li> </ul>	<p>Competencias personales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación al cliente</li> <li>• Empatía</li> <li>• Capacidad de organización</li> <li>• Liderazgo</li> </ul> <p>Competencias Técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de técnicas de atención al cliente</li> <li>• Conocimiento de mejora de procesos</li> </ul>
	<p><b>Otras condiciones para ocuparlo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia mínima de 4 años en Servicio de Atención a los Clientes</li> </ul>

Tabla 19. Perfil Especialista SAC. Elaboración propia

<b>Empresa: Munay</b>	
<b>Perfil del Puesto: Business Development Assistant</b>	
<b>Funciones</b>	<b>Competencias</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyar en la planificación de estrategia</li> <li>• Apoyar en la gestión de proveedores</li> <li>• Apoyar en las relaciones con los pequeños productores</li> <li>• Apoyar en la planificación de presupuesto y control de gastos</li> </ul>	<p>Competencias personales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de organización</li> <li>• Adaptabilidad</li> </ul> <p>Competencias Técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de desarrollo de negocio y estrategia</li> <li>• Conocimiento de e-commerce</li> </ul>
	<p><b>Otras condiciones para ocuparlo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia mínima de 1 año en desarrollo de negocio</li> </ul>

Tabla 20. Perfil Business Development Assistant. Elaboración Propia

<b>Empresa: Munay</b>	
<b>Perfil del Puesto: Marketing &amp; Sales Assistant</b>	
<b>Funciones</b>	<b>Competencias</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo en desarrollo de campañas de marketing</li> <li>• Apoyo en desarrollo estrategia de contenidos</li> <li>• Apoyo en gestión de ventas</li> <li>• Apoyo en investigación y desarrollo</li> </ul>	Competencias personales: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de organización</li> <li>• Adaptabilidad</li> </ul> Competencias Técnicas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de marketing digital</li> </ul>
	<b>Otras condiciones para ocuparlo</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia mínima de 1 año en marketing digital</li> </ul>

Tabla 21. Perfil Marketing & Sales Assistant. Elaboración Propia

<b>Empresa: Munay</b>	
<b>Perfil del Puesto: Asesor de servicio de atención al cliente</b>	
<b>Funciones</b>	<b>Competencias</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegurar la correcta atención y resolución de reclamos en los tiempos establecidos</li> <li>• Gestionar el feedback de los clientes</li> <li>• Proponer iniciativas de mejora</li> </ul>	Competencias personales: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación al cliente</li> <li>• Empatía</li> </ul> Competencias Técnicas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de técnicas de atención al cliente</li> </ul>
	<b>Otras condiciones para ocuparlo</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia mínima de 2 años como asesor de Servicio de Atención a Clientes</li> </ul>

Tabla 22. Perfil Asesor de servicio de atención al cliente. Elaboración propia

#### 4.3 Política de selección y retribución

La selección de las personas que ocuparán los puestos de trabajo se ejecutará tomando como base los perfiles definidos anteriormente. Dado que es una empresa de nueva creación la selección se realiza en canales externos utilizando LinkedIn, y las principales bolsas de trabajo en Lima: Bumerang y Laborum. El primer filtro para la selección se realizará de acuerdo a la adecuación de las competencias del postulante con las competencias requeridas para el puesto. Asimismo, para guardar coherencia con la esencia del negocio, se dará prioridad a postulantes que pertenezcan a grupos vulnerables.

Luego, los seleccionados tendrán que pasar una entrevista focalizada con el jefe superior inmediato, quien evaluará la trayectoria, realizará preguntas relacionadas con las

competencias, y preguntas sobre éxitos y fracasos. La figura a continuación muestra la estructura de la entrevista focalizada.



Figura 39. Entrevista focalizada. Perez, Beatriz

Con respecto a las compensaciones, se ha estimado un rango salarial en función al valor de este tipo de profesionales en el mercado local. El rango tiene un salario mínimo, salario promedio de mercado y salario máximo. Además, las remuneraciones varían de acuerdo al puesto de trabajo, es decir, los puestos de mayor responsabilidad, tienen remuneraciones más altas ya que las competencias y la trayectoria requerida es más exigente. Mientras que los montos de las remuneraciones de asistentes son menores.

Puesto	Mínimo	Promedio mercado	Máximo
Marketing & Sales, Business Development, Especialista en atención al cliente	913.8	1000.0	1122.7
Business Development Assistant, Marketing & Sales Assistant, Asesor de servicio atención al cliente	242.8	313.3	417.8

Tabla 23. Rangos salariales. Elaboración propia

Asimismo, la legislación peruana brinda ciertos beneficios a los trabajadores, estos se traducen en cargas sociales asumidos por el empleador. Todos beneficios representan el 50% adicional al salario fijo del colaborador. Los beneficios cubren los conceptos de 30 días de vacaciones, gratificaciones en fiestas patrias y en navidad, el valor de estas gratificaciones es de un salario adicional en cada oportunidad. También, una bonificación extraordinaria en el mes de diciembre, acceso a la seguridad social y dos depósitos anuales en la cuenta mancomunada entre el empleador y del trabajador, por concepto de compensación de tiempo de servicios (CTS), estos montos se deben pagar en los meses de mayo y noviembre (Noticiero Contable, 2020).

Por otro lado, se tiene planificado algunos beneficios extra salariales, no económicos, como teletrabajo, flexibilidad horaria, descuentos corporativos para familiares y amigos para compras en nuestra web. Asimismo, integraremos elementos intrínsecos de compensación a

través de un clima de trabajo agradable, de trato vertical, y el valor percibido por el colaborador al desarrollar experiencia laboral en una empresa con valores, que respeta a las personas y al medio ambiente.

## 5. Plan económico financiero

El plan económico financiero inicia con el detalle de las fuentes de financiamiento, luego se explica los principales gastos de explotación. Posteriormente se muestra la cuenta de resultados, la tesorería y el balance. Finalmente se revisan los principales ratios financieros.

### 5.1 Financiación

El financiamiento proviene de dos fuentes, recursos propios y ajenos. Los recursos propios pertenecen al capital aportado por los dos socios en montos iguales de 15,000 euros. Mientras que los recursos ajenos corresponden a un préstamo bancario por el importe de 10,000 euros en un plazo de 5 años. La especificación de las cuotas e intereses se pueden consultar en el anexo V.

#### Financiación recursos propios

Descripción	Importe
Socio 1	15,000.0
Socio 2	15,000.0
<b>Total aportes</b>	<b>30,000.0</b>

#### Financiación ajena

Descripción	Importe
Préstamo	10,000.0
Comisión apertura	0.5%
Duración	5.0
Interés	8.8%

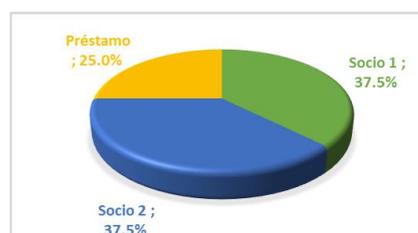


Tabla 24. Fuentes de financiamiento. Elaboración propia

### 5.2 Inversión inicial

Dado que la empresa es un e-commerce la inversión inicial es baja, en ella se considera activo tangible como equipos para la oficina y teléfonos. Además, activo intangible como el diseño de la página web, creación de la empresa y la licencia de funcionamiento. Por otro lado, en el año cuatro se realizará una inversión en mejoras de performance de la página web.

Descripción	Año 1	Año 4
Activo tangible		
Equipos informáticos	1,044.4	
Teléfonos	208.9	
<i>Total activo tangible</i>	<i>1,253.3</i>	
Activo intangible		
Creación de la empresa	200.0	
Licencia de funcionamiento	141.5	
Diseño de página web	417.8	
Mejoras en la página web		1,500.0
<i>Total activo intangible</i>	<i>759.3</i>	<i>1,500.0</i>
<b>TOTAL</b>	<b>2,012.5</b>	<b>3,000.0</b>

Tabla 25. Inversión inicial. Elaboración propia

### 5.3 Gastos de explotación

Los gastos de explotación se han proyectado a cinco años, estos toman en cuenta los costos variables y los costos fijos. Con respecto a los variables se toma en cuenta el café que se comprará a los pequeños productores como producto acabado, es decir tostado y

empaquetado. También los productos deteriorados en almacén, ya que si el paquete de café sufre algún daño estando en nuestro almacén, *Munay* cubrirá la pérdida. Asimismo, insumos como bolsas, cajas, etiquetas, también el transporte desde la ciudad de origen hasta Lima, el costo de almacenamiento y el costo por el uso de la pasarela de pago en la web.

Por otro lado, los costos fijos incluyen el alquiler de una oficina y los servicios básicos, el mantenimiento de la página web. Además, los gastos en marketing se expresan según lo explicado en el apartado 2.7. Asimismo, los salarios del personal evolucionan conforme pasan los años, de acuerdo al plan de recursos humanos. Finalmente, las cargas sociales imputadas son los correspondientes a la legislación peruana, detallados en el apartado 4.3.

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Café	25,158.9	67,730.1	121,569.2	217,910.6	339,955.6
Producto deteriorado	503.2	1,354.6	2,431.4	4,358.2	6,799.1
Insumos					
Bolsas	214.1	576.3	1,034.4	1,854.1	2,892.5
Cajas	713.6	1,921.0	3,447.9	6,180.4	9,641.8
Etiquetas	214.1	576.3	1,034.4	1,854.1	2,892.5
<i>Total insumos</i>	<i>1,141.7</i>	<i>3,073.5</i>	<i>5,516.7</i>	<i>9,888.6</i>	<i>15,426.9</i>
Transporte a Lima	787.0	2,118.7	3,802.9	6,816.6	10,634.3
Almacenamiento	187.3	504.3	905.1	1,622.3	2,531.0
Gastos de oficina					
Oficina	3,133.2	3,133.2	3,133.2	3,759.8	3,759.8
Internet y telefonía	626.6	626.6	626.6	752.0	752.0
<i>Total gastos oficina</i>	<i>3,759.8</i>	<i>3,759.8</i>	<i>3,759.8</i>	<i>4,511.7</i>	<i>4,511.7</i>
Mantenimiento pagina web					
Dominio	77.8	77.8	77.8	77.8	77.8
Plataforma web	768.0	768.0	768.0	768.0	768.0
<i>Total mantenimiento página web</i>	<i>845.8</i>	<i>845.8</i>	<i>845.8</i>	<i>845.8</i>	<i>845.8</i>
Pasarela de pago	2,009.5	5,409.8	9,710.0	17,405.0	27,153.0
Gastos de Marketing	13,759.9	20,427.6	25,093.4	32,385.8	40,912.7
Salarios					
Marketing & Sales	11,000.0	11,000.0	11,000.0	11,000.0	11,000.0
Business Development	-	11,000.0	11,000.0	11,000.0	11,000.0
Servicio de atención al cliente				11,000.0	11,000.0
Asistentes	2,193.2	6,893.0	10,339.4	10,339.4	17,232.4
<i>Total remuneraciones</i>	<i>13,193.2</i>	<i>28,893.0</i>	<i>32,339.4</i>	<i>43,339.4</i>	<i>50,232.4</i>
Cargas sociales					
Vaccines (9.09%)	1,199.3	2,626.4	2,939.7	3,939.6	4,566.1
Gratificaciones (18.18%)	2,398.5	5,252.7	5,879.3	7,879.1	9,132.2
Bonificación extraordinaria (1.64%)	216.4	473.8	530.4	710.8	823.8
CTS (10.61%)	1,399.8	3,065.5	3,431.2	4,598.3	5,329.7
Seguridad Social (9.82%)	1,295.6	2,837.3	3,175.7	4,255.9	4,932.8
<i>Total cargas laborales</i>	<i>6,509.5</i>	<i>14,255.8</i>	<i>15,956.3</i>	<i>21,383.7</i>	<i>24,784.7</i>
<b>Total gastos de explotación</b>	<b>67,855.8</b>	<b>148,372.8</b>	<b>221,930.0</b>	<b>360,467.7</b>	<b>523,787.2</b>

Tabla 26. Gastos de explotación. Elaboración propia

#### 5.4 Cuenta de resultados

La cuenta de resultados tiene en como inputs la provisión de ventas apartado 2.7, los gastos de explotación apartado 5.3 y se está agregando la depreciación de los activos descritos en la inversión inicial apartado 5.2, según la legislación peruana este tipo de activos se deprecián a tres años; sin embargo, en el año cuatro también tendremos depreciación ya que en ese año se realiza inversión en repotenciar la página web. Conjuntamente, se incorporan los gastos financieros del préstamo con el banco, y el impuesto a la renta, que en Perú es del 29.5% (SUNAT, 2020).

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas clientes ocasionales	40,235.0	100,561.5	174,304.0	283,270.0	441,870.0
Ventas reabastecimiento	12,012.0	40,092.0	78,156.0	169,260.0	264,108.0
Total ventas	52,247.0	140,653.5	252,460.0	452,530.0	705,978.0
Café	25,158.9	67,730.1	121,569.2	217,910.6	339,955.6
Insumos	1,141.7	3,073.5	5,516.7	9,888.6	15,426.9
Almacenamiento	187.3	504.3	905.1	1,622.3	2,531.0
Variación de inventarios	503.2	1,354.6	2,431.4	4,358.2	6,799.1
Gastos de transporte	787.0	2,118.7	3,802.9	6,816.6	10,634.3
<b>Margen bruto</b>	<b>24,468.9</b>	<b>65,872.3</b>	<b>118,234.8</b>	<b>211,933.7</b>	<b>330,631.1</b>
Salarios	13,193.2	28,893.0	32,339.4	43,339.4	50,232.4
Cargas sociales	6,509.5	14,255.8	15,956.3	21,383.7	24,784.7
Gastos de oficina	3,759.8	3,759.8	3,759.8	4,511.7	4,511.7
Mantenimiento página web	845.8	845.8	845.8	845.8	845.8
Pasarela de pago	2,009.5	5,409.8	9,710.0	17,405.0	27,153.0
Gastos de marketing	13,759.9	20,427.6	25,093.4	32,385.8	40,912.7
<b>EBITDA</b>	<b>- 15,608.8</b>	<b>- 7,719.3</b>	<b>30,530.0</b>	<b>92,062.3</b>	<b>182,190.8</b>
Depreciación	557.0	557.0	557.0	500.0	500.0
<b>EBIT (Beneficios antes de intereses e impuestos)</b>	<b>- 16,165.8</b>	<b>- 8,276.3</b>	<b>29,973.0</b>	<b>91,562.3</b>	<b>181,690.8</b>
Gastos financieros	928.0	730.6	570.4	396.0	206.3
<b>EBT (Beneficios antes de impuestos)</b>	<b>- 17,093.8</b>	<b>- 9,007.0</b>	<b>29,402.7</b>	<b>91,166.3</b>	<b>181,484.5</b>
Impuestos	-	-	8,673.8	26,894.0	53,537.9
<b>Beneficio neto</b>	<b>- 17,093.8</b>	<b>- 9,007.0</b>	<b>20,728.9</b>	<b>64,272.2</b>	<b>127,946.6</b>

Tabla 27. Cuenta de resultados. Elaboración propia

Como se aprecia en la figura 40, el primer y segundo año la empresa tendrá pérdidas por 17,093 y 9,007 euros respectivamente. Se espera que la empresa sea rentable a partir del tercer año de funcionamiento e ir incrementado el beneficio año tras año.

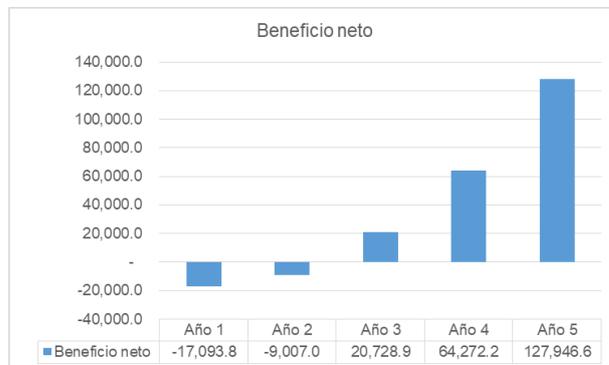


Figura 40. Beneficio neto. Elaboración propia

## 5.5 Tesorería

También se realizó la tesorería mensual para los cinco años, esta previsión se encuentra disponible en el anexo VI. A continuación se muestra el resumen anual. Se inicia la operación 40,000 euros que provienen del capital social y el préstamo. Al ser un negocio B2C, los cobros se realizan en el mes de la venta, mientras que el pago a los proveedores se efectúa a 30 días. Asimismo, el inmovilizado correspondiente a la inversión en el año 1 y año 4. En todos los meses proyectados el saldo final es positivo.

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>SALDO INICIAL</b>	-	<b>24,758.7</b>	<b>18,082.2</b>	<b>53,509.5</b>	<b>146,156.3</b>
<b>Cobros</b>	-	-	-	-	-
Capital social	30,000.0	-	-	-	-
Préstamo	10,000.0	-	-	-	-
Ingresos ventas ocasionales	40,235.0	100,561.5	174,304.0	283,270.0	441,870.0
Ingresos ventas por reabastecimiento	12,012.0	40,092.0	78,156.0	169,260.0	264,108.0
<b>Total cobros</b>	<b>101,651.5</b>	<b>190,729.8</b>	<b>315,985.0</b>	<b>587,494.9</b>	<b>979,210.3</b>
<b>Pagos</b>	-	-	-	-	-
Café	21,406.1	65,107.1	116,495.5	208,846.1	328,455.9
Productos deteriorados	503.2	1,354.6	2,431.4	4,358.2	6,799.1
Insumos	971.4	2,954.5	5,286.5	9,477.2	14,905.0
Almacenamiento	159.4	484.7	867.3	1,554.9	2,445.4
Gastos de transporte	669.6	2,036.7	3,644.2	6,533.0	10,274.6
Salarios	13,193.2	28,893.0	32,339.4	43,339.4	50,232.4
Cargas sociales	-	-	-	-	-
Vacaciones (9.09%)	1,199.3	2,626.6	2,939.9	3,939.9	4,566.6
Gratificaciones (18.18%)	2,398.5	5,252.7	5,879.3	7,879.1	9,132.2
Bonificación extraordinaria (1.64%)	216.4	473.8	530.4	710.8	823.8
CTS (10.61%)	1,399.8	3,065.5	3,431.2	4,598.3	5,329.7
Seguridad Social (9.82%)	1,295.6	2,837.3	3,175.7	4,255.9	4,932.8
Gastos de oficina	3,759.8	3,759.8	3,759.8	4,511.7	4,511.7
Mantenimiento página web	845.8	845.8	845.8	845.8	845.8
Pasarela de pago	2,009.5	5,409.8	9,710.0	17,405.0	27,153.0
Gastos de marketing	13,759.9	20,427.6	25,093.4	32,385.8	108,612.0
Impuestos	-	-	-	8,673.8	26,894.0
<i>Total pagos de explotación</i>	<i>63,787.3</i>	<i>145,529.5</i>	<i>216,429.8</i>	<i>359,315.1</i>	<i>605,914.1</i>
Inmovilizado	2,012.5	-	-	1,500.0	-
Pago interés	928.0	730.6	570.4	396.0	206.3
Devolución del préstamo	1,678.3	1,825.6	1,985.9	2,160.3	2,349.9
<i>Total pagos de capital</i>	<i>4,618.8</i>	<i>2,556.3</i>	<i>2,556.3</i>	<i>4,056.3</i>	<i>2,556.3</i>
<b>Total pagos</b>	<b>76,703.6</b>	<b>166,514.3</b>	<b>249,250.2</b>	<b>415,106.5</b>	<b>699,190.9</b>
Liquidación final de IVA	189.2	6,133.3	13,225.3	26,232.1	35,129.8
<b>SALDO FINAL</b>	<b>24,758.7</b>	<b>18,082.2</b>	<b>53,509.5</b>	<b>146,156.3</b>	<b>244,889.7</b>

Tabla 28. Tesorería. Elaboración propia

## 5.6 Balance

Por la naturaleza del negocio, un e-commerce, el porcentaje de activo no corriente es bajo, ya que no se realiza grandes inversiones en inmovilizado y activos intangibles. El activo de la empresa está concentrado en la caja. Entretanto, el patrimonio disminuye en el año uno y dos ya que la empresa tendrá pérdidas, pero a partir del tercer año la situación se revierte. El pasivo exigible a corto plazo está compuesto por el impuesto a la renta, el pago de IVA y el pago a proveedores ya que se paga a 30 días. El pago exigible a largo plazo refleja la deuda con el banco de 10,000 euros.

ACTIVO	0	1	2	3	4
<b>Activo corriente</b>					
Caja	40,000.0	24,758.7	18,082.2	53,509.5	146,156.3
Existencias	-	732.0	1,244.0	2,235.0	2,751.0
<b>Total activo corriente</b>	<b>40,000.0</b>	<b>25,490.7</b>	<b>19,326.2</b>	<b>55,744.5</b>	<b>148,907.3</b>
<b>Activo no-corriente</b>					
Inmovilizado (vehículos, ordenadores)	-	1,253.3	1,253.3	1,253.3	1,253.3
(menos amortización acumulada)	-	417.8	835.5	1,253.3	-
Activos intangibles (aplicaciones informáticas)	-	759.3	759.3	759.3	2,259.3
(menos amortización acumulada)	-	139.3	278.5	417.8	917.8
<b>Total</b>	<b>-</b>	<b>1,455.5</b>	<b>898.5</b>	<b>341.5</b>	<b>2,594.8</b>
<b>TOTAL</b>	<b>40,000.0</b>	<b>26,946.2</b>	<b>20,224.7</b>	<b>56,086.0</b>	<b>151,502.1</b>
<b>PASIVO</b>	<b>-</b>	<b>1.0</b>	<b>2.0</b>	<b>3.0</b>	<b>4.0</b>
<b>Patrimonio</b>					
Capital	30,000.0	30,000.0	30,000.0	30,000.0	30,000.0
Reservas	-	-	-	-	-
Pérdidas o ganancias	-	17,093.8	26,100.8	5,371.9	58,900.3
<b>Total</b>	<b>30,000.0</b>	<b>12,906.2</b>	<b>3,899.2</b>	<b>24,628.1</b>	<b>88,900.3</b>
<b>Pasivo exigible a corto plazo</b>					
H.P. acreedora (Impuestos a pagar)	-	-	-	8,673.8	26,894.0
H.P. IVA acreedora	-	917.8	1,673.6	3,627.0	7,115.1
Cuentas a pagar (proveedores)	-	4,800.8	8,156.2	14,646.8	26,242.5
<b>Total</b>	<b>-</b>	<b>5,718.6</b>	<b>9,829.8</b>	<b>26,947.6</b>	<b>60,251.6</b>
<b>Pasivo exigible a largo plazo</b>					
Deuda con las entidades del crédito	10,000.0	8,321.7	6,496.1	4,510.2	2,349.9
<b>Total</b>	<b>10,000.0</b>	<b>8,321.7</b>	<b>6,496.1</b>	<b>4,510.2</b>	<b>2,349.9</b>
<b>TOTAL</b>	<b>40,000.0</b>	<b>26,946.5</b>	<b>20,225.1</b>	<b>56,085.8</b>	<b>151,501.9</b>

Tabla 29. Balance. Elaboración propia

## 5.7 Principales ratios

### VAN, TIR, Payback

Para analizar el VAN, TIR y payback se trabajó el flujo de caja libre de mensual, el detalle se encuentra disponible en el anexo VII. A continuación se muestra el resumen de caja libre anual. Además, se muestra la inversión que se efectuará en el momento cero y en el año cuatro. Con esta información se ha determinado que el VAN es 87,456.7; es decir, es mayor a cero por tanto el proyecto es viable. Además, los accionistas piden un 30% de rentabilidad, mientras que la TIR es 152%, por tanto este indicador es favorable. Finalmente, el payback es de 3.3 años.

#### Flujos de caja libre anuales

	0	1	2	3	4	5
Flujos de caja de inversión	- 2,012.5		-	-	1,500.0	-
Flujos de caja operativos		-	-	-	-	-
Cobros		61,651.5	165,971.1	297,902.8	533,985.4	833,054.0
Pagos		- 74,691.1	- 166,514.3	- 249,250.2	- 413,606.5	- 699,190.9
Flujo de caja libre	- 2,012.5	- 13,039.6	- 543.2	48,652.6	118,878.9	133,863.2

<b>VAN</b>	87,456.7
<b>TIR</b>	152%
<b>Payback</b>	3.3

Tabla 30. VAN, TIR, Payback. Elaboración propia

### EBITDA/ Ventas

El EBITDA/Ventas va aumentando, este es positivo a partir del tercer año. La razón de esta mejora se debe al incremento en las ventas que permiten que los costos fijos unitarios sean cada vez menores.

	1	2	3	4	5
EBITDA	- 15,608.8	- 7,719.3	30,530.0	92,062.3	182,190.8
Total ventas	52,247.0	140,653.5	252,460.0	452,530.0	705,978.0
EBITDA/Ventas	<b>-29.9%</b>	<b>-5.5%</b>	<b>12.1%</b>	<b>20.3%</b>	<b>25.8%</b>

Tabla 31. EBITDA/Ventas. Elaboración propia

### ROS (Return of sales)

El primer y segundo año de operaciones la empresa no es rentable; sin embargo a partir del tercer año la rentabilidad es positiva logrando su punto más alto en el quinto año con 18.1%.

	1	2	3	4	5
Beneficio neto	- 17,093.8	- 9,007.0	20,728.9	64,272.2	127,946.6
Total ventas	52,247.0	140,653.5	252,460.0	452,530.0	705,978.0
ROS (Return on sales)	<b>-32.7%</b>	<b>-6.4%</b>	<b>8.2%</b>	<b>14.2%</b>	<b>18.1%</b>

Tabla 32. ROS. Elaboración propia

### Fondo de maniobra

El fondo de maniobra en todos los años es positivo, por lo que podemos decir que la empresa cuenta con los recursos suficientes para afrontar los pagos a corto plazo.

	1	2	3	4
Préstamo Bancario	8,321.7	6,496.1	4,510.2	2,349.9
Recursos propios	30,000.0	30,000.0	30,000.0	30,000.0
Beneficio del año	- 17,093.8	- 26,100.8	- 5,371.9	58,900.3
Activo fijo	1,455.5	898.5	341.5	2,594.8
<b>FM</b>	<b>19,772.4</b>	<b>9,496.8</b>	<b>28,796.8</b>	<b>88,655.4</b>

Tabla 33: Fondo de Maniobra. Elaboración propia

## Liquidez

El ratio es mayor a 1.5 en todos los años, lo cual es favorable. A pesar de que el indicador disminuye de 4.5 en el primer año a 2.5 el último año, podemos decir que la empresa tiene la capacidad de realizar los pagos a acreedores y proveedores.

	1	2	3	4
Activo corriente	25,490.7	19,326.2	55,744.5	148,907.3
Pasivo corriente	5,718.6	9,829.8	26,947.6	60,251.6
<b>Liquidez</b>	<b>4.5</b>	<b>2.0</b>	<b>2.1</b>	<b>2.5</b>

Tabla 34. Liquidez. Elaboración propia

## Ratio de endeudamiento

El promedio del ratio de deuda es 0.6 por lo que podemos decir que todo el patrimonio se ha conseguido con deuda, la empresa se está descapitalizando.

El ratio de deuda en el primer año es de 0.5, es decir, los recursos ajenos de la empresa suponen un 55% de los propios. En el último año este ratio disminuye a 0.4.

	1	2	3	4
Pasivo circulante	5,718.6	9,829.8	26,947.6	60,251.6
Préstamo bancario	8,321.7	6,496.1	4,510.2	2,349.9
Total pasivo	26,946.5	20,225.1	56,085.8	151,501.9
<b>Ratio de endeudamiento</b>	<b>0.5</b>	<b>0.8</b>	<b>0.6</b>	<b>0.4</b>

Tabla 35. Ratio de endeudamiento. Elaboración propia

## 6. Aspectos legales

### 6.1 Régimen jurídico

La constitución de la empresa dependerá del éxito del MVP, de ser favorable la empresa se constituirá en la ciudad de Lima, bajo el régimen tributario del estado peruano. La empresa será registrada bajo la figura de persona jurídica ya que se pretende que el patrimonio de la empresa sea el que asume todas las deudas u obligaciones. El tipo de empresa seleccionada es una "Sociedad Anónima" porque ésta no tiene un número máximo de accionistas. Se tomó esta decisión pensando en la financiación futura que se pueda necesitar para expandir el negocio.

Inicialmente el negocio contará con dos accionistas. El capital es de 30,000 euros, este monto es la aportación de cada accionista en partes iguales. Por tanto, la propiedad de las acciones quedan repartidas de la siguiente manera: Arianna Mas con el 50 % y Gianfranco Zegarra con el 50% restante. Se espera no admitir a nuevos socios en los próximos tres años, hasta conseguir la consolidación de la empresa.

Finalmente, los socios se han comprometido a firmar un pacto de socios, después de obtener los resultados del MVP y antes de la constitución de la empresa. La finalidad del pacto de socios es evitar conflictos futuros que puedan generar situaciones de ingobernabilidad de la empresa.

### **6.2 Protección de marca**

La marca y el logotipo de la empresa se registrarán en el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual, entidad del estado peruano especializada en la protección de la propiedad intelectual. El registro tiene una duración de diez años, después de este periodo se debe solicitar una extensión. Además, el registro es válido en Perú, es decir la marca está protegida solamente en el territorio nacional.

### **6.3 Licencias**

La normativa vigente indica que necesitamos una licencia de funcionamiento expedida por la municipalidad donde opera el negocio, para iniciar la actividad. En nuestro caso, se solicitará este permiso en Miraflores ya que la oficina está ubicada en este distrito. Por otro lado, no es necesario la obtención de un registro sanitario de alimentos y bebidas para consumo humano, ya que cada uno de los productores cuenta con ello.

## CONCLUSIONES

- El estudio de los elementos clave del entorno, el análisis de la competencia y la información cualitativa y cuantitativa del consumidor muestran una clara oportunidad de negocio para el café de comercio justo.
- La teoría disponible permitió la generación de un modelo de negocio para la venta de café de comercio justo en Perú.
- El análisis financiero estima beneficios positivos a partir del tercer año de operación. Además, un VAN de 87,456.7 euros y una TIR de 152%, con lo que podemos decir que el proyecto es viable.

## BIBLIOGRAFÍA

- Apeim. (2019). *Niveles socioeconómicos 2019*. Lima: Apeim.
- Aulet, B. (2013). Disciplined Entrepreneurship. En B. Aulet, *Disciplined Entrepreneurship* (págs. 41 -81). New Jersey.
- BlackSip Marketing Digital. (2019). *El e-commerce en el Perú*. Lima: BlackSip Marketing Digital.
- Commerce equitable france, Basic, the repenser les filières collective y Max havelaar france. (2018). *Coffee: the hidden Crisis Behind the success story. study on sustainability Within the Coffee industry (synthesis)*. Francia: Coordinadora estatal de Comercio Justo .
- Darian, J. C., Tucci, L., Newman, C. M., & Naylor, L. (2015). An analysis of consumer motivations for purchasing fair Trade Coffee. *Journal of International Consumer Marketing*.
- Everett, R. (1995). Diffusion of innovations. En R. Everett, *Diffusion of innovations*. Free Press.
- Fair Trade. (2019). *Annual Report 2018-2019*. Fair Trade International.
- Gestión. (2019). *El 62% de limeños dejaría de comprar una marca que no sea socialmente responsable*. Obtenido de Gestión: <https://gestion.pe/economia/empresas/el-62-de-limenes-dejaria-de-comprar-una-marca-que-no-sea-socialmente-responsable-senala-estudio-noticia/>
- Gestión. (2019). *Perú fue el país con mayor reducción de la pobreza multidimensional en la última década*. Obtenido de Gestión: <https://gestion.pe/peru/peru-pais-mayor-reduccion-pobreza-multidimensional-ultima-decada-272889-noticia/>
- GÓMEZ, R., & MORALES, M. (2012). La agricultura orgánica: los beneficios de un sistema de producción sostenible. *La agricultura orgánica: los beneficios de un sistema de producción sostenible*. Lima, Lima, Perú: Centro de Investigacion de la Universidad del Pacífico.
- Haight, C. (2011). The problem with fair trade coffee. *Stanford Social Innovation*.
- K.R.EHuizingh, E. (2000). The content and design of web sites: an empirical study. *Information & Management*.
- Kantar Worldpanel. (2019). *Mercado de café Perú*. Obtenido de Kantar Worldpanel: <https://camcafep Peru.com.pe/convencion/assets/files/Cafe-Kantar-division-Worldpanel.pdf>
- La República. (06 de Julio de 2019). *¿Cuánto gana un influencer en Perú?* Obtenido de La República: <https://larepublica.pe/sociedad/2019/07/06/cuanto-gana-un-influencer-en-peru/>
- Marie Buckley, C. C. (2007). The convenience food market in Great Britain: Convenience food lifestyle (CFL) segments. *Appetite*.
- McKinsey & Company. (Febrero de 2018). *Thinking inside the subscription box: New research on e-commerce consumers*. Obtenido de McKinsey & Company: <https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our->

insights/thinking-inside-the-subscription-box-new-research-on-ecommerce-consumers

- Naciones Unidas. (2019). *Objetivos de desarrollo sostenible*. Obtenido de Naciones Unidas: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/sustainable-consumption-production/>
- Noticiero Contable. (2020). *Costos Laborales en el Perú [Casuística Práctica]*. Obtenido de Noticiero Contable: <https://www.noticierocontable.com/costos-laborales/>
- Osterwalder, A., & Yves, P. (2010). *Business Model Generation*. Barcelona: Grupo Planeta.
- Perez, B. (2019). *Gestión de las competencias*. Barcelona, Barcelona, España.
- Picún, C. (31 de Diciembre de 2012). *José María Arguedas: Significado del Munay*. Obtenido de Libre Rio de la Plata: <https://libreriodelaplata.com/jose-maria-arguedas-significado-del-munay/>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2017). *Sector café en el Perú*. Lima.
- Statista. (2019). *Revenue of Fairtrade International products worldwide from 2004 to 2018*. Obtenido de Statista: <https://www.statista.com/statistics/271354/revenue-of-fair-trade-products-worldwide-since-2004/>
- SUNAT. (2020). *Tasas para la determinación del Impuesto a la Renta Anual*. Obtenido de SUNAT: <http://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/empresas-menu/impuesto-a-la-renta-empresas/regimen-general-del-impuesto-a-la-renta-empresas/calculo-anual-del-impuesto-a-la-renta-empresas/2900-03-tasas-para-la-determinacion-del-impuesto-a-la-renta-anual>
- The Nielsen Company. (2018). *Future oportunities in FMCG e-commerce*. Obtenido de The Nielsen Company: <https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/fmcg-eCommerce-report.pdf>
- Werner, J. P. (2013). Consumer behavior analysis of fair trade coffee: Evidence from field research. *The Psychological Record*, 363-374.
- World Bank. (2019). *Perú Panorama general*. Obtenido de World Bank: <https://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview#1>

## **ANEXOS**

### **Anexo I: Entrevistas**

#### **ENTREVISTA 1**

##### **Datos de la entrevista**

Fecha: 13 de marzo

Hora: 16:30 hrs

##### **Datos del entrevistado**

Nombre: Ana Claudia Bardales

Edad: 28 años

Residencia: Lima Metropolitana

Estudios: Universitarios

Profesión: Socióloga

#### **Desarrollo de la entrevista**

##### **Bloque I**

**Objetivo:** El primer bloque contiene preguntas respecto al comercio justo y café de comercio justo. El objetivo de este segmento fue conocer los pains del cliente.

**Observación:** Las preguntas deben ser hechas sin dar detalles del proyecto

##### **Preguntas:**

Las preguntas deben ser hechas sin dar detalles del proyecto

1. ¿Has escuchado hablar del comercio justo? ¿Qué piensas al respecto?

Si. Muy bien, me importa el bienestar de la gente y me importa que el dinero que voy a dar adicional llegue a ellos. Sin embargo siento que no puedo ayudar al comercio justo porque es demasiado caro. Por otro lado las cosas baratas me hacen pensar en que no cubren con las necesidades de las personas que lo producen

2. Cuando tienes la intención de comprar productos de comercio justo. ¿Cuáles son tus mayores pains?
  - El precio. Son muy caros, no existen productos de precios intermedios entre los precios de comercio justo y los productos normales. Me siento mal porque no puedo comprar comercio justo porque no tengo el presupuesto. Pero por otro lado no quiero comprar los baratos porque la gente que lo produce no puede vivir con esos precios.
  - Dónde están colocados en el supermercado, es muy difícil encontrarlos o en los pequeños supermercados no los venden. Solamente puedes encontrarlos en tiendas especializadas.

- No compraría a una empresa grande porque no hay coherencia.
  - No es clara la medida de aporte y si lo que hago mejora su economía (de los pequeños productores). No sabes el impacto de tu colaboración.
3. ¿Has escuchado hablar del café de comercio justo? ¿Qué piensas al respecto?  
Sé que se produce América, en Asia y en África.
4. ¿Crees que las empresas que venden café de comercio justo pagan “verdaderamente” precios justos a los pequeños productores?
- Si, confío en las empresas que lo ponen en el packaging.
  - Se de empresas que hacen comercio justo pero que no lo promocionan sin embargo entienden de la urgencia del comercio justo
  - Si Nescafé dice que hace comercio justo, si lo creo, pero no lo compraría porque no hay coherencia. En mi mente no se hace el vínculo Nescafé – comercio justo.
5. ¿Qué debería hacer una empresa para que te de seguridad de que el comercio justo no es utilizado como un discurso comercial y que los pequeños productores reciben beneficios?
- Saber qué significa mi aporte. La proporción de dinero como impacta en la vida (de los productores).
  - Necesito coherencia en todo. Si veo un packaging muy mal (plástico) no habría coherencia. La empresa está trabajando bien en comercio justo pero no se preocupa por el medio ambiente para mí no hay coherencia.
  - Si veo un packaging super wow sé cuánto cuesta, entonces pienso que la empresa invierte mucho en eso y que estoy pagando más por eso que por el comercio justo. El packaging debe ser bonito pero sencillo.
6. ¿Compras café de comercio justo? // Si la respuesta es no ¿Por qué no compras?  
Si. Compramos café de comercio justo porque es de buena calidad. La relación calidad – comercio justo es importante
7. ¿Es importante para ti que el producto tenga una certificación de comercio justo como Fair Trade?
- No. No miro el logo de la certificación
  - Si me dicen que es de comercio justo lo creo
  - Cuando compro un producto leo los ingredientes
8. Hacer una breve introducción del café de grano y molido ¿Es fácil encontrar café de comercio justo (tiendas, supermercados)? ¿Dónde los encuentras?  
De grano no. Es más fácil encontrar el molido
9. ¿Comprarías café por un e-commerce? // Si la respuesta es no ¿Por qué no lo harías?
- No. Porque no hago las compras alimenticias en línea.

- Si no tendría tiempo quizás lo haría.

## **Bloque II**

**Objetivo:** Este segmento tiene por objetivo obtener feedback y algunos insights de los entrevistados.

**Observación:** Antes de iniciar con las preguntas se explica de manera detallada sobre la idea de negocio.

### **Preguntas:**

1. ¿Estarías dispuesto a pagar un monto extra por este café?  
Sí, claro.
- 1.1 Si la respuesta es sí ¿Qué porcentaje adicional con respecto a un café normal del mercado?  
Creo que hasta 30% más.
2. ¿Compraría este café por un e-commerce? // Si la respuesta es no ¿Por qué no lo harías?
  - Si pero necesitaría un intercambio físico con alguien que me hable de la marca.
  - Una idea sería por ejemplo, buscar empresas que tienen valores alineados al comercio justo, orgánicos y servir este café en el buffet y ahí comunicar que este café solamente se vende en un e-commerce.
  - En Instagram en personas en que confío pueden ser influencers pero que sean de credibilidad
3. Teniendo en cuenta que la venta es por un e-commerce ¿Cuál es el tamaño adecuado de café para ti? (250 gr) (500 gr) (1000 gr)  
La primera vez compraría un pequeño (250 gr) para probarlo y después compraría grandes (1 000 gr) porque para mí el café es un bien de consumo diario.
4. ¿Qué te gustaría que te contemos acerca de nuestros productores?  
Como puede mantenerse y su familia, a nivel de vivienda y social mejorar su calidad de vida. Que no emplea mano de obra de su familia y que sus hijos van a la escuela
5. ¿Dónde te gustaría que te contemos estos temas?  
No digital, necesito que las personas me hablen de eso. En las reuniones de la oficina si me presentan el producto, sería una buena manera de descubrir la marca.
6. Si te digo que el café es producido pequeños productores de amazonas (región de la selva peruana) ¿Aumentaría el valor percibido del producto?  
Si aumenta. Pero lo del comercio justo me parece bien. Para mí la calidad y el comercio justo son los argumentos clave.

## **ENTREVISTA 2**

### **Datos de la entrevista**

Fecha: 14 de marzo

Hora: 21:03 hrs

## Datos del entrevistado

Nombre: Indira Cruz

Edad: 29 años

Residencia: Lima Metropolitana

Estudios: Universitarios

Profesión: Comunicadora

## Desarrollo de la entrevista

### Bloque I

**Objetivo:** El primer bloque contiene preguntas respecto al comercio justo y café de comercio justo. El objetivo de este segmento fue conocer los pains del cliente.

**Observación:** Las preguntas deben ser hechas sin dar detalles del proyecto

### **Preguntas:**

1. ¿Has escuchado hablar del comercio justo? ¿Qué piensas al respecto?  
Si. Es válido porque los ingresos no solo debe ser para los que distribuyen sino para los que producen. No se debe desvalorizar el trabajo de los productores
2. Cuando tienes la intención de comprar productos de comercio justo. ¿Cuáles son tus mayores pains?
  - Precio es muy alto
  - Pocos lugares donde conseguirlos. No he visto este tipo de productos en Lima
  - Las bioferias son buenos lugares para conseguir productos artesanales pero no están disponibles todos los días.
  - Si hacen comercio justo, los comercios no lo comunican como comercio justo
3. ¿Has escuchado hablar del café de comercio justo? ¿Qué piensas al respecto?  
No hay en Lima. Pero si voy a comprar trato de ver que el origen sea más artesanal, me alegra saber que estoy apoyando a un productor local y no a una empresa grande
4. ¿Crees que las empresas que venden café de comercio justo pagan “verdaderamente” precios justos a los pequeños productores?  
Da la impresión que no, solo se utiliza para incrementar las ventas. Me genera duda.
5. ¿Qué debería hacer una empresa para que te de seguridad de que el comercio justo no es utilizado como un discurso comercial y que los pequeños productores reciben beneficios?

Que a través de sus redes muestren a los productores diciendo que reciben lo que merecen y que están creciendo económicamente

6. ¿Compras café de comercio justo? // Si la respuesta es no ¿Por qué no compras?  
No porque no he visto que algo se comunique como café de comercio justo en Lima.
7. ¿Es importante para ti que el producto tenga una certificación de comercio justo como Fair Trade?  
Si pero es más importante para mí los testimonios de las personas que se benefician
8. Hacer una breve introducción del café de grano y molido ¿Es fácil encontrar café de comercio justo (tiendas, supermercados)? ¿Dónde los encuentras?
  - No he visto en ningún lado. Pero en sí encontrar café molido es más fácil que el de grano
  - He visto que Wong tiene café de empresas peruanas
9. ¿Compraría café por un e-commerce? // Si la respuesta es no ¿Por qué no lo harías?  
  
Sí, soy feliz comprando todo por internet

## **Bloque II**

**Objetivo:** Este segmento tiene por objetivo obtener feedback y algunos insights de los entrevistados.

**Observación:** Antes de iniciar con las preguntas se explica de manera detallada sobre la idea de negocio.

### **Preguntas:**

1. ¿Estarías dispuesto a pagar un monto extra por este café?  
Sí.
- 1.1 Si la respuesta es sí ¿Qué porcentaje adicional con respecto a un café normal del mercado?  
Un 20% me parece un buen punto
2. ¿Compraría este café por un e-commerce? // Si la respuesta es no ¿Por qué no lo harías?  
Si
3. Teniendo en cuenta que la venta es por un e-commerce ¿Cuál es el tamaño adecuado de café para ti? (250 gr) (500 gr) (1000 gr)  
  
250 gr y 500 gr como vivo sola sería suficiente

4. ¿Qué te gustaría que te contemos acerca de nuestros productores?  
Los años de experiencia que tienen con el café, cuál es la forma que lo cultivan, qué procesos ecológicos tienen. A dónde apuntan cuáles son sus metas. Cómo se están beneficiando, cuáles son las mejoras
  
5. ¿Dónde te gustaría que te contemos estos temas?  
  
Redes sociales, YouTube, creo que es importante tener presencia en este canal.  
Además, Facebook, Instagram.
  
6. Si te digo que el café es producido pequeños productores de amazonas (región de la selva peruana) ¿Aumentaría el valor percibido del producto?  
Me es indiferente, me importa más el comercio justo y la calidad

### **ENTREVISTA 3**

#### **Datos de la entrevista**

Fecha: 15 de marzo

Hora: 13:15 hrs

#### **Datos del entrevistado**

Nombre: Kelly Tafur

Edad: 30 años

Residencia: Lima Metropolitana

Estudios: Universitarios

Profesión: Ingeniera Industrial

### **Desarrollo de la entrevista**

#### **Bloque I**

**Objetivo:** El primer bloque contiene preguntas respecto al comercio justo y café de comercio justo. El objetivo de este segmento fue conocer los pains del cliente.

**Observación:** Las preguntas deben ser hechas sin dar detalles del proyecto

1. ¿Has escuchado hablar del comercio justo? ¿Qué piensas al respecto?
  - No conozco sobre el comercio justo
  - He escuchado sobre el pago de precio justo. Debemos vivir en un mundo más igualitario, las empresas no deberían aprovecharse de los más débiles

2. Cuando tienes la intención de comprar productos de comercio justo. ¿Cuáles son tus mayores pains?
- He ido a Flora y Fauna (tienda especializada) y es muy caro a ojos del consumidor final. Más del 50% con respecto a un producto “normal”
  - En las Bioferias ferias supe el precio, porque los precios son menores al de las tiendas especializadas, sin embargo los pains son: la distancia, tiempo y frecuencia. La distancia porque debo desplazarme hasta Barranco donde mayormente se realizan estas ferias, eso implica un costo. El tiempo que me tomo hasta llegar a ese sitio. Además, estas ferias no están todos los días solamente las encuentras los domingos.
  - No saber el flujo del proceso y de cuanto esfuerzo implica, creo que si la gente conocería este proceso no tendría problemas en pagar un precio adicional.
  - Los octógonos ayudan a preferir los productos de pequeños productores

3. ¿Has escuchado hablar del café de comercio justo? ¿Qué piensas al respecto?
- Las fincas de café dicen que las empresas grandes cafetaleras venden productos que no son de calidad y que pagan precios bajos a los agricultores, no toman en cuenta todo el esfuerzo implica el proceso del café.

4. ¿Crees que las empresas que venden café de comercio justo pagan “verdaderamente” precios justos a los pequeños productores?
- Quiero creer que sí. Sin embargo no he escuchado este argumento (comercio justo) en café que se vende en Lima.
- Pienso en una cafetería “Orígenes tostadores de café”, son una cafetería pequeña que vende el café que produce, si ellos me dirían que hacen comercio justo si les creo. En cambio sí Starbucks me da este argumento no le llego a creer sobre el comercio justo

5. ¿Qué debería hacer una empresa para que te de seguridad de que el comercio justo no es utilizado como un discurso comercial y que los pequeños productores reciben beneficios?

No solo lo tienen que decir sino demostrar. No solo debe ser un speech de venta sino que te hablen de los productores. Además, debes ver historias de los productores. Cuáles son los cafés del día, por ejemplo: Origen Cajamarca que se cultiva a tal altura, producido por tal persona.

6. ¿Compras café de comercio justo? // Si la respuesta es no ¿Por qué no compras?

No porque no he visto ese producto en Lima

7. ¿Es importante para ti que el producto tenga una certificación de comercio justo como Fair Trade?

Si totalmente, pero que a la vez se concientice a las personas de lo que significa el sello. El sello puede pasar desapercibido porque las personas no lo conozcan y piensen que es parte del producto.

8. Hacer una breve introducción del café de grano y molido ¿Es fácil encontrar café de comercio justo (tiendas, supermercados)? ¿Dónde los encuentras?

No he visto café de comercio justo pero si existe un espacio pequeño en el supermercado (Wong) que vende café de productores peruanos.

9. ¿Compraría café por un e-commerce? // Si la respuesta es no ¿Por qué no lo harías? Sí, pero me preguntaría como constato que es un producto de calidad.

## **Bloque II**

**Objetivo:** Este segmento tiene por objetivo obtener feedback y algunos insights de los entrevistados.

**Observación:** Antes de iniciar con las preguntas se explica de manera detallada sobre la idea de negocio.

### **Preguntas:**

1. ¿Estarías dispuesto a pagar un monto extra por este café?  
Depende de que pueda asegurar que sea un producto de calidad y que pague un precio justo. Esto se debería reflejar en la página web, en redes sociales, etc.
  - 1.1 Si la respuesta es sí ¿Qué porcentaje adicional con respecto a un café normal del mercado?  
Hasta un 20%
2. ¿Compraría este café por un e-commerce? // Si la respuesta es no ¿Por qué no lo harías?  
Sí pero conociendo la historia detrás del producto
3. Teniendo en cuenta que la venta es por un e-commerce ¿Cuál es el tamaño adecuado de café para ti? (250 gr) (500 gr) (1000 gr)  
La primera vez un pequeño (250 gr) y después compraría paquetes grandes
4. ¿Qué te gustaría que te contemos acerca de nuestros productores?  
Quien los produce, de dónde es, el dueño de la finca, historia de la persona (que ha progresado, ha ganado concurso)
5. ¿Dónde te gustaría que te contemos estos temas?

Página web, redes sociales, blogs. En el producto lo básico

6. Si te digo que el café es producido pequeños productores de amazonas (región de la selva peruana) ¿Aumentaría el valor percibido del producto?

Sí compraría más. Es un lugar dónde se produce mejor café.

## Anexo II: Encuesta



2. Si la respuesta fue "sí", por favor, indica el nombre de los comercios

10 respuestas

No se si son de comercio Justo,

Puku puku

Agroferia

Dsala

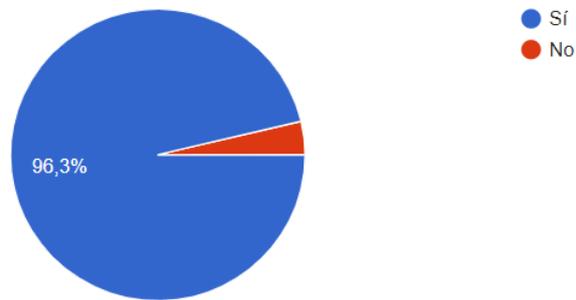
El origen  
Las ferias  
Cafeterías frente al metro de emancipación  
Mercado central  
Mercado aurora

Wong

Maria Huallaga (en Pharmax), Milimetrica. (Solo por concepto, porque entiendo la cadena no está certificada con fairtrade)

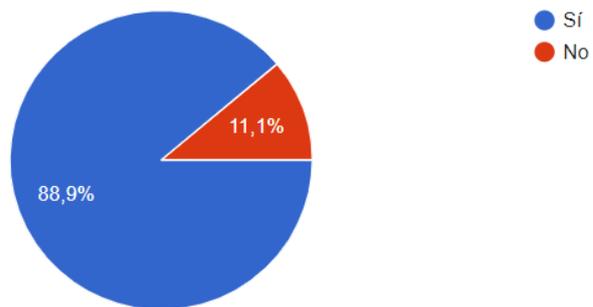
3. ¿Verías relevante comprar café de comercio justo?

54 respuestas



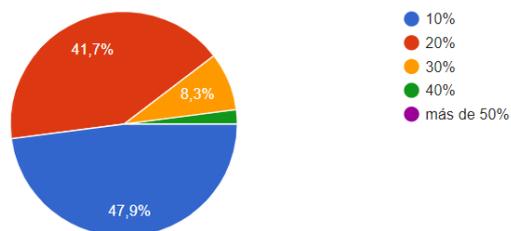
4. ¿Estarías dispuesto a pagar un monto extra por este café?

54 respuestas



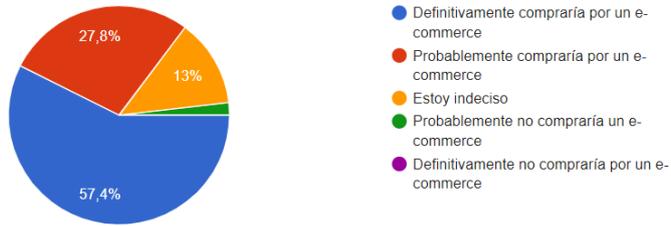
5. Si respondiste que "Sí", ¿Qué porcentaje de precio adicional estarías dispuesto a pagar con respecto a un café normal?

48 respuestas



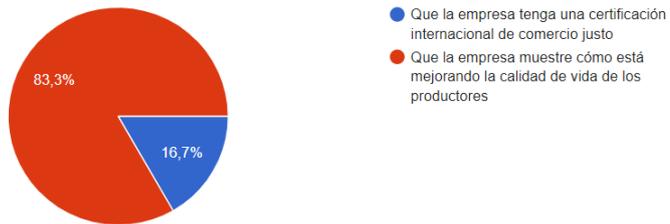
6. Para eliminar la intervención de intermediarios, pensamos utilizar un e-commerce como canal de venta . ¿Compraría café de comercio justo por este medio?

54 respuestas



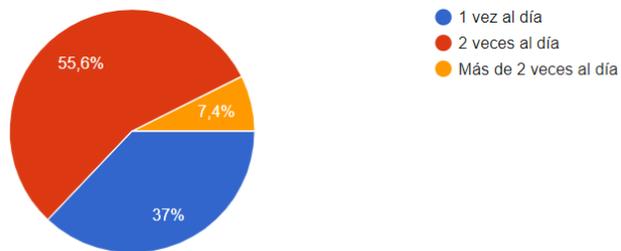
7. Elije qué opción es de mayor importancia para ti

54 respuestas



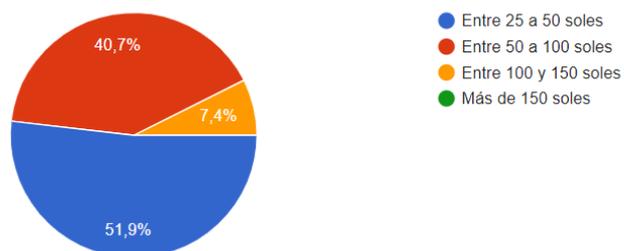
8. ¿Con qué frecuencia tomas café?

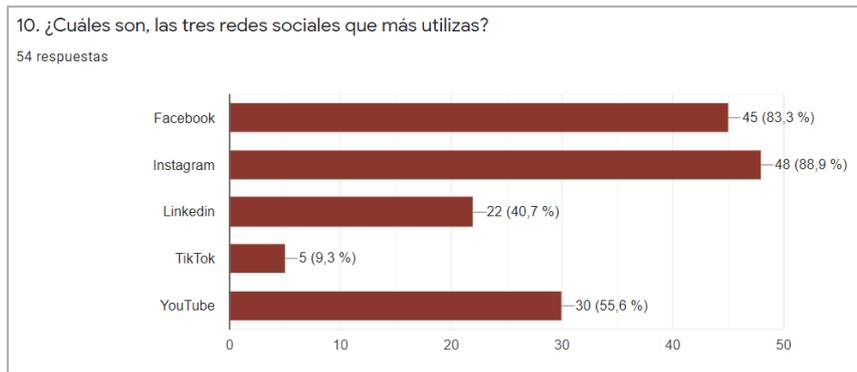
54 respuestas



9. ¿Cuánto gastas mensualmente en café?

54 respuestas





### Anexo III: Key metrics

#### Marketing y Ventas:

- Tasa de conversión: Cantidad de ventas vs. visitas totales a la página web
- Promedio del carrito de compras: Ventas totales vs. número de compras
- Tasa de carritos de compra abandonados: Cantidad de carritos que no hacen check out
- Ventas por horas, día, semana, mes: Cantidad de ventas por día, horas, semana, mes
- Ventas por dispositivo (Ordenador, móvil, tableta): Cantidad de ventas realizadas por dispositivo
- Participación de clientes nuevos: Pedidos de clientes nuevos vs. Ventas de los clientes frecuentes

#### Gestión de la Plataforma Web:

- Tráfico de visitantes por hora, día, semana, mes
- Tráfico de visitantes por dispositivo (ordenador, móvil, tableta)

#### Logística:

- Nivel de inventarios: Cantidad de productos por sku
- Rotación de inventario: Movimiento de inventarios por sku
- Calidad de las entregas: Entregas programadas vs. Entregas realizadas

#### Post-venta:

- Quejas por categoría: Cantidad de quejas por categoría de incidentes
- Calidad de servicio de post venta: Tiempo promedio de resolución de incidente

#### Financieros:

- Ratio de liquidez
- Rentabilidad Económica (ROA)

#### Recursos Humanos:

- Indicador clima laboral

## Anexo IV: Plan de marketing vs. Plan de ventas

### PLAN DE MARKETING VS. VENTAS AÑO 1

Descripción	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Estrategia push													
Eventos en oficinas y coworking	156.7	156.7	156.7	156.7	156.7	156.7	156.7	156.7	156.7	156.7	156.7	156.7	1,879.9
Notoriedad de marca	261.1	261.1	261.1	261.1	261.1	261.1	261.1	261.1	261.1	261.1	261.1	261.1	3,133.2
Influencers	835.5	-	835.5	-	835.5	-	835.5	-	835.5	-	835.5	-	5,013.1
Estrategia pull													-
Gestión de blog en plataforma web y redes sociales	261.1	261.1	261.1	261.1	261.1	261.1	261.1	261.1	261.1	261.1	261.1	261.1	3,133.2
Incentivar compras automáticas de reabastecimiento	-	-	-	-	-	85.8	85.8	85.8	85.8	85.8	85.8	85.8	600.6
<b>Total gasto en Marketing</b>	<b>1,514.4</b>	<b>678.9</b>	<b>1,514.4</b>	<b>678.9</b>	<b>1,514.4</b>	<b>764.7</b>	<b>1,600.2</b>	<b>764.7</b>	<b>1,600.2</b>	<b>764.7</b>	<b>1,600.2</b>	<b>764.7</b>	<b>13,759.9</b>

Descripción	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Distribución de ventas 2018 (Kantar Worldpanel)	650.0	525.0	550.0	625.0	680.0	700.0	750.0	725.0	700.0	670.0	640.0	750.0	7,965.0
% Distribución de ventas 2018 (Kantar Worldpanel)	8.2%	6.6%	6.9%	7.8%	8.5%	8.8%	9.4%	9.1%	8.8%	8.4%	8.0%	9.4%	3,557.0
						14.2%	14.8%	14.5%	14.2%	13.8%	13.5%	14.9%	
Total clientes	-	-	-	-	-	506.0	528.0	517.0	506.0	492.0	479.0	529.0	3,557.0
Ventas clientes ocasionales	-	-	-	-	-	879.0	919.0	900.0	881.0	856.0	834.0	921.0	6,190.0
Valor compra ocasional	-	-	-	-	-	6.5	6.5	6.5	6.5	6.5	6.5	6.5	6.5
Ventas reabastecimiento (13%)	-	-	-	-	-	131.0	137.0	134.0	131.0	128.0	124.0	139.0	924.0
Valor de compra reabastecimiento	-	-	-	-	-	13.0	13.0	13.0	13.0	13.0	13.0	13.0	13.0
Unidades vendidas	-	-	-	-	-	1,141.0	1,193.0	1,168.0	1,143.0	1,112.0	1,082.0	1,199.0	8,038.0
Ingresos ventas ocasionales	-	-	-	-	-	5,713.5	5,973.5	5,850.0	5,726.5	5,564.0	5,421.0	5,986.5	40,235.0
Ingresos ventas por reabastecimiento	-	-	-	-	-	1,703.0	1,781.0	1,742.0	1,703.0	1,664.0	1,612.0	1,807.0	12,012.0
<b>Total ingresos</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>7,416.5</b>	<b>7,754.5</b>	<b>7,592.0</b>	<b>7,429.5</b>	<b>7,228.0</b>	<b>7,033.0</b>	<b>7,793.5</b>	<b>52,247.0</b>

Tabla 36. Plan de marketing vs. Ventas año 1. Elaboración propia

**PLAN DE MARKETING VS. VENTAS AÑO 2**

Descripción	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Estrategia push													
Eventos en oficinas y coworking	214.8	173.5	181.7	206.5	224.7	231.3	247.8	239.6	231.3	221.4	211.5	247.8	2,631.9
Notoriedad de marca	358.0	289.1	302.9	344.2	374.5	385.5	413.0	399.3	385.5	369.0	352.5	413.0	4,386.4
Influencers	-	1,169.7	-	1,169.7	-	1,169.7	1,169.7	1,169.7	-	-	-	1,169.7	7,018.3
Estrategia pull													-
Gestión de blog en plataforma web y redes sociales	358.0	289.1	302.9	344.2	374.5	385.5	413.0	399.3	385.5	369.0	352.5	413.0	4,386.4
Incentivar compras automáticas de reabastecimiento	163.6	132.1	138.4	157.3	171.1	176.2	188.8	182.5	176.2	168.6	161.1	188.8	2,004.6
<b>Total gasto en Marketing</b>	<b>1,094.3</b>	<b>2,053.6</b>	<b>925.9</b>	<b>2,221.9</b>	<b>1,144.8</b>	<b>2,348.2</b>	<b>2,432.4</b>	<b>2,390.3</b>	<b>1,178.5</b>	<b>1,128.0</b>	<b>1,077.5</b>	<b>2,432.4</b>	<b>20,427.6</b>

Descripción	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
% Distribución de ventas 2018 (Kantar Worldpanel)	8.2%	6.6%	6.9%	7.8%	8.5%	8.8%	9.4%	9.1%	8.8%	8.4%	8.0%	9.4%	
Total clientes	484.0	391.0	409.0	465.0	506.0	521.0	558.0	540.0	521.0	499.0	476.0	558.0	5,928.0
Ventas clientes ocasionales	1,264.0	1,020.0	1,068.0	1,214.0	1,321.0	1,360.0	1,457.0	1,408.0	1,360.0	1,301.0	1,243.0	1,455.0	15,471.0
Valor compra ocasional	6.5	6.5	6.5	6.5	6.5	6.5	6.5	6.5	6.5	6.5	6.5	6.5	6.5
Ventas reabastecimiento (13%)	252.0	203.0	213.0	242.0	263.0	271.0	290.0	281.0	271.0	259.0	248.0	291.0	3,084.0
Valor de compra reabastecimiento	13.0	13.0	13.0	13.0	13.0	13.0	13.0	13.0	13.0	13.0	13.0	13.0	13.0
Unidades vendidas	1,768.0	1,426.0	1,494.0	1,698.0	1,847.0	1,902.0	2,037.0	1,970.0	1,902.0	1,819.0	1,739.0	2,037.0	21,639.0
Ingresos ventas ocasionales	8,216.0	6,630.0	6,942.0	7,891.0	8,586.5	8,840.0	9,470.5	9,152.0	8,840.0	8,456.5	8,079.5	9,457.5	100,561.5
Ingresos ventas por reabastecimiento	3,276.0	2,639.0	2,769.0	3,146.0	3,419.0	3,523.0	3,770.0	3,653.0	3,523.0	3,367.0	3,224.0	3,783.0	40,092.0
<b>Total ingresos</b>	<b>11,492.0</b>	<b>9,269.0</b>	<b>9,711.0</b>	<b>11,037.0</b>	<b>12,005.5</b>	<b>12,363.0</b>	<b>13,240.5</b>	<b>12,805.0</b>	<b>12,363.0</b>	<b>11,823.5</b>	<b>11,303.5</b>	<b>13,240.5</b>	<b>140,653.5</b>

Tabla 37. Plan de marketing vs. Ventas año 2. Elaboración propia

**PLAN DE MARKETING VS. VENTAS AÑO 3**

Descripción	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Estrategia push													
Eventos en oficinas y coworking	257.7	208.2	218.1	247.8	269.6	277.6	297.4	287.5	277.6	265.7	253.8	297.4	3,158.2
Notoriedad de marca	429.6	346.9	363.5	413.0	449.4	462.6	495.6	479.1	462.6	442.8	422.9	495.6	5,263.7
Influencers	-	1,250.0	-	1,250.0	-	1,250.0	1,250.0	1,250.0	-	-	-	1,250.0	7,500.0
Estrategia pull													-
Gestión de blog en plataforma web y redes sociales	429.6	346.9	363.5	413.0	449.4	462.6	495.6	479.1	462.6	442.8	422.9	495.6	5,263.7
Incentivar compras automáticas de reabastecimiento	318.9	257.6	269.8	306.6	333.6	343.4	368.0	355.7	343.4	328.7	314.0	368.0	3,907.8
<b>Total gasto en Marketing</b>	<b>1,435.7</b>	<b>2,409.6</b>	<b>1,214.9</b>	<b>2,630.5</b>	<b>1,502.0</b>	<b>2,796.2</b>	<b>2,906.6</b>	<b>2,851.4</b>	<b>1,546.2</b>	<b>1,479.9</b>	<b>1,413.7</b>	<b>2,906.6</b>	<b>25,093.4</b>

Descripción	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
% Distribución de ventas 2018 (Kantar Worldpanel)	8.2%	6.6%	6.9%	7.8%	8.5%	8.8%	9.4%	9.1%	8.8%	8.4%	8.0%	9.4%	
Total clientes	629.0	508.0	532.0	605.0	658.0	677.0	726.0	701.0	677.0	648.0	619.0	726.0	7,706.0
Ventas clientes ocasionales	2,188.0	1,768.0	1,852.0	2,104.0	2,289.0	2,357.0	2,525.0	2,441.0	2,357.0	2,256.0	2,155.0	2,524.0	26,816.0
Valor compra ocasional	6.5	6.5	6.5	6.5	6.5	6.5	6.5	6.5	6.5	6.5	6.5	6.5	6.5
Ventas reabastecimiento (13%)	491.0	396.0	415.0	472.0	513.0	528.0	566.0	547.0	528.0	506.0	483.0	567.0	6,012.0
Valor de compra reabastecimiento	13.0	13.0	13.0	13.0	13.0	13.0	13.0	13.0	13.0	13.0	13.0	13.0	13.0
Unidades vendidas	3,170.0	2,560.0	2,682.0	3,048.0	3,315.0	3,413.0	3,657.0	3,535.0	3,413.0	3,268.0	3,121.0	3,658.0	38,840.0
Ingresos ventas ocasionales	14,222.0	11,492.0	12,038.0	13,676.0	14,878.5	15,320.5	16,412.5	15,866.5	15,320.5	14,664.0	14,007.5	16,406.0	174,304.0
Ingresos ventas por reabastecimiento	6,383.0	5,148.0	5,395.0	6,136.0	6,669.0	6,864.0	7,358.0	7,111.0	6,864.0	6,578.0	6,279.0	7,371.0	78,156.0
<b>Total ingresos</b>	<b>20,605.0</b>	<b>16,640.0</b>	<b>17,433.0</b>	<b>19,812.0</b>	<b>21,547.5</b>	<b>22,184.5</b>	<b>23,770.5</b>	<b>22,977.5</b>	<b>22,184.5</b>	<b>21,242.0</b>	<b>20,286.5</b>	<b>23,777.0</b>	<b>252,460.0</b>

Tabla 38. Plan de marketing vs. Ventas año 3. Elaboración propia

**PLAN DE MARKETING VS. VENTAS AÑO 4**

Descripción	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Estrategia push													
Eventos en oficinas y coworking	309.3	249.8	261.7	297.4	323.6	333.1	356.9	345.0	333.1	318.8	304.5	356.9	3,789.9
Notoriedad de marca	515.5	416.3	436.2	495.6	539.3	555.1	594.8	574.9	555.1	531.3	507.5	594.8	6,316.4
Influencers	-	1,250.0	-	1,250.0	-	1,250.0	1,250.0	1,250.0	-	-	-	1,250.0	7,500.0
Estrategia pull													-
Gestión de blog en plataforma web y redes sociales	515.5	416.3	436.2	495.6	539.3	555.1	594.8	574.9	555.1	531.3	507.5	594.8	6,316.4
Incentivar compras automáticas de reabastecimiento	690.6	557.8	584.4	664.1	722.5	743.8	796.9	770.3	743.8	711.9	680.0	796.9	8,463.0
<b>Total gasto en Marketing</b>	<b>2,030.9</b>	<b>2,890.3</b>	<b>1,718.4</b>	<b>3,202.7</b>	<b>2,124.6</b>	<b>3,437.1</b>	<b>3,593.3</b>	<b>3,515.2</b>	<b>2,187.1</b>	<b>2,093.3</b>	<b>1,999.6</b>	<b>3,593.3</b>	<b>32,385.8</b>

Descripción	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
% Distribución de ventas 2018 (Kantar Worldpanel)	8.2%	6.6%	6.9%	7.8%	8.5%	8.8%	9.4%	9.1%	8.8%	8.4%	8.0%	9.4%	
Total clientes	818.0	660.0	692.0	786.0	855.0	880.0	943.0	912.0	880.0	843.0	805.0	943.0	10,018.0
Ventas clientes ocasionales	3,556.0	2,873.0	3,009.0	3,420.0	3,721.0	3,830.0	4,104.0	3,967.0	3,830.0	3,666.0	3,502.0	4,102.0	43,580.0
Valor compra ocasional	6.5	6.5	6.5	6.5	6.5	6.5	6.5	6.5	6.5	6.5	6.5	6.5	6.5
Ventas reabastecimiento (13%)	1,063.0	858.0	899.0	1,022.0	1,112.0	1,144.0	1,226.0	1,185.0	1,144.0	1,095.0	1,046.0	1,226.0	13,020.0
Valor de compra reabastecimiento	13.0	13.0	13.0	13.0	13.0	13.0	13.0	13.0	13.0	13.0	13.0	13.0	13.0
Unidades vendidas	5,682.0	4,589.0	4,807.0	5,464.0	5,945.0	6,118.0	6,556.0	6,337.0	6,118.0	5,856.0	5,594.0	6,554.0	69,620.0
Ingresos ventas ocasionales	23,114.0	18,674.5	19,558.5	22,230.0	24,186.5	24,895.0	26,676.0	25,785.5	24,895.0	23,829.0	22,763.0	26,663.0	283,270.0
Ingresos ventas por reabastecimiento	13,819.0	11,154.0	11,687.0	13,286.0	14,456.0	14,872.0	15,938.0	15,405.0	14,872.0	14,235.0	13,598.0	15,938.0	169,260.0
<b>Total ingresos</b>	<b>36,933.0</b>	<b>29,828.5</b>	<b>31,245.5</b>	<b>35,516.0</b>	<b>38,642.5</b>	<b>39,767.0</b>	<b>42,614.0</b>	<b>41,190.5</b>	<b>39,767.0</b>	<b>38,064.0</b>	<b>36,361.0</b>	<b>42,601.0</b>	<b>452,530.0</b>

Tabla 39. Plan de marketing vs. Ventas año 4. Elaboración propia

**PLAN DE MARKETING VS. VENTAS AÑO 5**

Descripción	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Estrategia push													
Eventos en oficinas y coworking	371.1	299.8	314.0	356.9	388.3	399.7	428.2	414.0	399.7	382.6	365.4	428.2	4,547.8
Notoriedad de marca	618.6	499.6	523.4	594.8	647.1	666.1	713.7	689.9	666.1	637.6	609.0	713.7	7,579.7
Influencers	-	1,333.3	-	1,333.3	-	1,333.3	1,333.3	1,333.3	-	-	-	1,333.3	8,000.0
Estrategia pull													-
Gestión de blog en plataforma web y redes sociales	618.6	499.6	523.4	594.8	647.1	666.1	713.7	689.9	666.1	637.6	609.0	713.7	7,579.7
Incentivar compras automáticas de reabastecimiento	1,077.7	870.4	911.9	1,036.2	1,127.4	1,160.5	1,243.4	1,202.0	1,160.5	1,110.8	1,061.1	1,243.4	13,205.4
<b>Total gasto en Marketing</b>	<b>2,685.9</b>	<b>3,502.7</b>	<b>2,272.7</b>	<b>3,915.9</b>	<b>2,809.9</b>	<b>4,225.9</b>	<b>4,432.5</b>	<b>4,329.2</b>	<b>2,892.5</b>	<b>2,768.6</b>	<b>2,644.6</b>	<b>4,432.5</b>	<b>40,912.7</b>

Descripción	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
% Distribución de ventas 2018 (Kantar Worldpanel)	8.2%	6.6%	6.9%	7.8%	8.5%	8.8%	9.4%	9.1%	8.8%	8.4%	8.0%	9.4%	
Total clientes	1,063.0	858.0	899.0	1,022.0	1,112.0	1,145.0	1,226.0	1,185.0	1,145.0	1,095.0	1,046.0	1,226.0	13,023.0
Ventas clientes ocasionales	5,548.0	4,481.0	4,694.0	5,334.0	5,804.0	5,974.0	6,401.0	6,188.0	5,974.0	5,718.0	5,462.0	6,402.0	67,980.0
Valor compra ocasional	6.5	6.5	6.5	6.5	6.5	6.5	6.5	6.5	6.5	6.5	6.5	6.5	6.5
Ventas reabastecimiento (13%)	1,660.0	1,339.0	1,403.0	1,594.0	1,734.0	1,785.0	1,913.0	1,849.0	1,785.0	1,709.0	1,632.0	1,913.0	20,316.0
Valor de compra reabastecimiento	13.0	13.0	13.0	13.0	13.0	13.0	13.0	13.0	13.0	13.0	13.0	13.0	13.0
Unidades vendidas	8,868.0	7,159.0	7,500.0	8,522.0	9,272.0	9,544.0	10,227.0	9,886.0	9,544.0	9,136.0	8,726.0	10,228.0	108,612.0
Ingresos ventas ocasionales	36,062.0	29,126.5	30,511.0	34,671.0	37,726.0	38,831.0	41,606.5	40,222.0	38,831.0	37,167.0	35,503.0	41,613.0	441,870.0
Ingresos ventas por reabastecimiento	21,580.0	17,407.0	18,239.0	20,722.0	22,542.0	23,205.0	24,869.0	24,037.0	23,205.0	22,217.0	21,216.0	24,869.0	264,108.0
<b>Total ingresos</b>	<b>57,642.0</b>	<b>46,533.5</b>	<b>48,750.0</b>	<b>55,393.0</b>	<b>60,268.0</b>	<b>62,036.0</b>	<b>66,475.5</b>	<b>64,259.0</b>	<b>62,036.0</b>	<b>59,384.0</b>	<b>56,719.0</b>	<b>66,482.0</b>	<b>705,978.0</b>

Tabla 40. Plan de marketing vs. Ventas año 5. Elaboración propia

## Anexo V: Financiación

### Financiación recursos propios

Descripción	Importe
Socio 1	15,000.0
Socio 2	15,000.0
<b>Total aportes</b>	<b>30,000.0</b>

### Financiación ajena

Descripción	Importe
Préstamo	10,000.0
Comisión apertura	0.5%
Duración	5.0
Interés	8.8%

Cuota	- 2,556.3
-------	-----------

Periodo	Cuota	Intereses	Préstamo amortizado	Total amortizado	Pendiente amortizar
-					10,000.0
1.0	2,556.3	878.0	1,678.3	1,678.3	8,321.7
2.0	2,556.3	730.6	1,825.6	1,825.6	6,496.1
3.0	2,556.3	570.4	1,985.9	1,985.9	4,510.2
4.0	2,556.3	396.0	2,160.3	2,160.3	2,349.9
5.0	2,556.3	206.3	2,349.9	2,349.9	-

Tabla 41. Financiación. Elaboración propia

## Anexo VI: Tesorería

### Año 1

Descripción	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
<b>SALDO INICIAL</b>		34,277.4	31,915.5	28,567.7	26,205.8	22,158.1	27,796.6	27,064.7	28,125.5	27,916.8	28,575.5	27,640.5	-
<b>Cobros</b>													
Capital social	30,000.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	30,000.0
Préstamo	10,000.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	10,000.0
Ingresos ventas ocasionales	-	-	-	-	-	5,713.5	5,973.5	5,850.0	5,726.5	5,564.0	5,421.0	5,986.5	40,235.0
Ingresos ventas por reabastecimiento	-	-	-	-	-	1,703.0	1,781.0	1,742.0	1,703.0	1,664.0	1,612.0	1,807.0	12,012.0
IVA cobrado	-	-	-	-	-	1,335.0	1,395.8	1,366.6	1,337.3	1,301.0	1,265.9	1,402.8	9,404.5
<b>Total cobros</b>	<b>40,000.0</b>	<b>34,277.4</b>	<b>31,915.5</b>	<b>28,567.7</b>	<b>26,205.8</b>	<b>30,909.6</b>	<b>36,946.9</b>	<b>36,023.3</b>	<b>36,892.3</b>	<b>36,445.8</b>	<b>36,874.5</b>	<b>36,836.9</b>	<b>101,651.5</b>
<b>Pagos</b>													
Café	-	-	-	-	-	-	3,571.3	3,734.1	3,655.8	3,577.6	3,480.6	3,386.7	21,406.1
Productos deteriorados	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	503.2	503.2
Insumos	-	-	-	-	-	-	162.1	169.4	165.9	162.3	157.9	153.7	971.4
Almacenamiento	-	-	-	-	-	-	26.6	27.8	27.2	26.6	25.9	25.2	159.4
Gastos de transporte	-	-	-	-	-	-	111.7	116.8	114.4	111.9	108.9	105.9	669.6
Salarios	1,000.0	1,000.0	1,000.0	1,000.0	1,000.0	1,313.3	313.3	1,313.3	1,313.3	1,313.3	1,313.3	1,313.3	13,193.2
Cargas sociales													
Vaccines (9.09%)	-	-	-	-	-	-	1,000.0	-	199.3	-	-	-	1,199.3
Gratificaciones (18.18%)	-	-	-	-	-	-	-	1,199.3	-	-	-	1,199.3	2,398.5
Bonificación extraordinaria (1.64%)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	216.4	216.4
CTS (10.61%)	-	-	-	-	699.9	-	-	-	-	-	699.9	-	1,399.8
Seguridad Social (9.82%)	108.0	108.0	108.0	108.0	108.0	108.0	108.0	108.0	108.0	108.0	108.0	108.0	1,295.6
Gastos de oficina	313.3	313.3	313.3	313.3	313.3	313.3	313.3	313.3	313.3	313.3	313.3	313.3	3,759.8
Mantenimiento página web	70.5	70.5	70.5	70.5	70.5	70.5	70.5	70.5	70.5	70.5	70.5	70.5	845.8
Pasarela de pago	-	-	-	-	-	285.3	298.3	292.0	285.8	278.0	270.5	299.8	2,009.5
Gastos de marketing	1,514.4	678.9	1,514.4	678.9	1,514.4	764.7	1,600.2	764.7	1,600.2	764.7	1,600.2	764.7	13,759.9
Impuestos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total pagos de explotación</b>	<b>3,006.1</b>	<b>2,170.6</b>	<b>3,006.1</b>	<b>2,170.6</b>	<b>3,706.0</b>	<b>2,855.0</b>	<b>8,774.5</b>	<b>6,909.9</b>	<b>7,853.6</b>	<b>6,726.2</b>	<b>8,148.9</b>	<b>8,459.8</b>	<b>63,787.3</b>
Inmovilizado	2,012.5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2,012.5
Pago interés	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	928.0	928.0
Devolución del préstamo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,678.3	1,678.3
<b>Total pagos de capital</b>	<b>2,012.5</b>	<b>-</b>	<b>2,606.3</b>	<b>4,618.8</b>									
IVA Pagado	703.9	191.3	341.7	191.3	341.7	258.1	1,107.7	987.9	1,121.9	954.9	1,085.0	1,012.1	8,297.5
<b>Total pagos</b>	<b>5,722.6</b>	<b>2,361.9</b>	<b>3,347.8</b>	<b>2,361.9</b>	<b>4,047.7</b>	<b>3,113.0</b>	<b>9,882.2</b>	<b>7,897.8</b>	<b>8,975.5</b>	<b>7,681.1</b>	<b>9,233.9</b>	<b>12,078.2</b>	<b>76,703.6</b>
Liquidación de IVA										189.2			189.2
<b>SALDO FINAL</b>	<b>34,277.4</b>	<b>31,915.5</b>	<b>28,567.7</b>	<b>26,205.8</b>	<b>22,158.1</b>	<b>27,796.6</b>	<b>27,064.7</b>	<b>28,125.5</b>	<b>27,916.8</b>	<b>28,575.5</b>	<b>27,640.5</b>	<b>24,758.7</b>	<b>24,758.7</b>

### Liquidación de IVA

IVA repercutido	-	-	-	-	-	1,335.0	1,395.8	1,366.6	1,337.3	1,301.0	1,265.9	1,402.8
IVA soportado	703.9	191.3	341.7	191.3	341.7	258.1	1,107.7	987.9	1,121.9	954.9	1,085.0	1,012.1
Liquidación			- 1,236.9			- 692.9			189.2			917.8

Tabla 42. Tesorería año 1. Elaboración propia

## Año 2

Descripción	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
<b>SALDO INICIAL</b>	24,758.7	27,471.8	25,170.3	26,070.2	25,022.8	25,646.0	26,191.0	22,971.5	23,207.5	24,640.3	24,041.7	23,463.4	24,758.7
<b>Cobros</b>													
Capital social	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Préstamo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ingresos ventas ocasionales	8,216.0	6,630.0	6,942.0	7,891.0	8,586.5	8,840.0	9,470.5	9,152.0	8,840.0	8,456.5	8,079.5	9,457.5	100,561.5
Ingresos ventas por reabastecimiento	3,276.0	2,639.0	2,769.0	3,146.0	3,419.0	3,523.0	3,770.0	3,653.0	3,523.0	3,367.0	3,224.0	3,783.0	40,092.0
IVA Cobrado	2,068.6	1,668.4	1,748.0	1,986.7	2,161.0	2,225.3	2,383.3	2,304.9	2,225.3	2,128.2	2,034.6	2,383.3	25,317.6
<b>Total cobros</b>	<b>38,319.2</b>	<b>38,409.2</b>	<b>36,629.2</b>	<b>39,093.9</b>	<b>39,189.3</b>	<b>40,234.3</b>	<b>41,814.8</b>	<b>38,081.4</b>	<b>37,795.9</b>	<b>38,592.0</b>	<b>37,379.9</b>	<b>39,087.2</b>	<b>190,729.8</b>
<b>Pagos</b>													
Café	3,752.9	5,533.8	4,463.4	4,676.2	5,314.7	5,781.1	5,953.3	6,375.8	6,166.1	5,953.3	5,693.5	5,443.1	65,107.1
Productos deteriorados	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,354.6	1,354.6
Insumos	170.3	251.1	202.5	212.2	241.2	262.3	270.2	289.3	279.8	270.2	258.4	247.0	2,954.5
Almacenamiento	27.9	41.2	33.2	34.8	39.6	43.0	44.3	47.5	45.9	44.3	42.4	40.5	484.7
Gastos de transporte	117.4	173.1	139.6	146.3	166.3	180.8	186.2	199.4	192.9	186.2	178.1	170.3	2,036.7
Salarios	2,626.6	2,626.6	2,626.6	2,626.6	1,626.6	2,626.6	1,626.6	2,626.6	2,313.3	2,313.3	2,626.6	2,626.6	28,893.0
Cargas sociales													
Vacaciones (9.09%)	-	-	-	-	1,000.0	-	1,000.0	-	313.3	313.3	-	-	2,626.6
Gratificaciones (18.18%)	-	-	-	-	-	-	2,626.4	-	-	-	-	262.6	5,252.7
Bonificación extraordinaria (1.64%)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	473.8	473.8
CTS (10.61%)	-	-	-	-	1,532.8	-	-	-	-	-	1,532.8	-	3,065.5
Seguridad Social (9.82%)	236.4	236.4	236.4	236.4	236.4	236.4	236.4	236.4	236.4	236.4	236.4	236.4	2,837.3
Gastos de oficina	313.3	313.3	313.3	313.3	313.3	313.3	313.3	313.3	313.3	313.3	313.3	313.3	3,759.8
Mantenimiento página web	70.5	70.5	70.5	70.5	70.5	70.5	70.5	70.5	70.5	70.5	70.5	70.5	845.8
Pasarela de pago	442.0	356.5	373.5	424.5	461.8	475.5	509.3	492.5	475.5	454.8	434.8	509.3	5,409.8
Gastos de marketing	1,094.3	2,053.6	925.9	2,221.9	1,144.8	2,348.2	2,432.4	2,390.3	1,178.5	1,128.0	1,077.5	2,432.4	20,427.6
Impuestos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<i>Total pagos de explotación</i>	<i>8,851.7</i>	<i>11,656.2</i>	<i>9,385.1</i>	<i>10,962.8</i>	<i>12,147.9</i>	<i>12,337.9</i>	<i>15,268.8</i>	<i>13,041.7</i>	<i>11,585.5</i>	<i>11,283.5</i>	<i>12,464.2</i>	<i>16,544.2</i>	<i>145,529.5</i>
Inmovilizado	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pago interés	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	730.6	730.6
Devolución del préstamo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,825.6	1,825.6
<i>Total pagos de capital</i>	<i>-</i>	<i>2,556.3</i>	<i>2,556.3</i>										
IVA Pagado	1,077.9	1,582.8	1,174.0	1,458.0	1,395.4	1,705.5	1,760.3	1,832.2	1,570.0	1,515.7	1,452.3	1,904.6	18,428.5
<b>Total pagos</b>	<b>9,929.6</b>	<b>13,239.0</b>	<b>10,559.1</b>	<b>12,420.8</b>	<b>13,543.3</b>	<b>14,043.4</b>	<b>17,029.1</b>	<b>14,873.8</b>	<b>13,155.6</b>	<b>12,799.2</b>	<b>13,916.5</b>	<b>21,005.0</b>	<b>166,514.3</b>
Liquidación de IVA	917.8			1,650.3			1,814.2			1,751.0			6,133.3
<b>SALDO FINAL</b>	<b>27,471.8</b>	<b>25,170.3</b>	<b>26,070.2</b>	<b>25,022.8</b>	<b>25,646.0</b>	<b>26,191.0</b>	<b>22,971.5</b>	<b>23,207.5</b>	<b>24,640.3</b>	<b>24,041.7</b>	<b>23,463.4</b>	<b>18,082.2</b>	<b>18,082.2</b>

## Liquidación de IVA

IVA repercutido	2,068.6	1,668.4	1,748.0	1,986.7	2,161.0	2,225.3	2,383.3	2,304.9	2,225.3	2,128.2	2,034.6	2,383.3
IVA soportado	1,077.9	1,582.8	1,174.0	1,458.0	1,395.4	1,705.5	1,760.3	1,832.2	1,570.0	1,515.7	1,452.3	1,904.6
Liquidación			1,650.3			1,814.2			1,751.0			1,673.6

Tabla 43. Tesorería año 2. Elaboración propia

### Año 3

Descripción	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
<b>SALDO INICIAL</b>	18,082.2	26,279.4	25,965.8	30,404.2	31,781.4	36,879.8	41,820.3	41,078.9	45,484.7	51,019.3	52,120.0	55,011.0	18,082.2
<b>Cobros</b>													
Capital social	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Préstamo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ingresos ventas ocasionales	14,222.0	11,492.0	12,038.0	13,676.0	14,878.5	15,320.5	16,412.5	15,866.5	15,320.5	14,664.0	14,007.5	16,406.0	174,304.0
Ingresos ventas por reabastecimiento	6,383.0	5,148.0	5,395.0	6,136.0	6,669.0	6,864.0	7,358.0	7,111.0	6,864.0	6,578.0	6,279.0	7,371.0	78,156.0
IVA cobrado	3,708.9	2,995.2	3,137.9	3,566.2	3,878.6	3,993.2	4,278.7	4,136.0	3,993.2	3,823.6	3,651.6	4,279.9	45,442.8
<b>Total cobros</b>	<b>42,396.1</b>	<b>45,914.6</b>	<b>46,536.7</b>	<b>53,782.4</b>	<b>57,207.5</b>	<b>63,057.5</b>	<b>69,869.5</b>	<b>68,192.4</b>	<b>71,662.4</b>	<b>76,084.9</b>	<b>76,058.1</b>	<b>83,067.9</b>	<b>315,985.0</b>
<b>Pagos</b>													
Café	6,375.8	9,922.1	8,012.8	8,394.7	9,540.2	10,376.0	10,682.7	11,446.4	11,064.6	10,682.7	10,228.8	9,768.7	116,495.5
Productos deteriorados	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2,431.4	2,431.4
Insumos	289.3	450.3	363.6	380.9	432.9	470.9	484.8	519.4	502.1	484.8	464.2	443.3	5,286.5
Almacenamiento	47.5	73.9	59.7	62.5	71.0	77.2	79.5	85.2	82.4	79.5	76.2	72.7	867.3
Gastos de transporte	199.4	310.4	250.7	262.6	298.4	324.6	334.2	358.1	346.1	334.2	320.0	305.6	3,644.2
Salarios	2,939.9	1,939.9	2,626.6	2,626.6	2,626.6	1,939.9	2,939.9	2,939.9	2,939.9	2,939.9	2,939.9	2,939.9	32,339.4
Cargas sociales													
Vaccines (9.09%)	-	1,000.0	313.3	313.3	313.3	1,000.0	-	-	-	-	-	-	2,939.9
Gratificaciones (18.18%)	-	-	-	-	-	-	2,939.7	-	-	-	-	-	2,939.7
Bonificación extraordinaria (1.64%)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	530.4
CTS (10.61%)	-	-	-	-	1,715.6	-	-	-	-	-	1,715.6	0.0	3,431.2
Seguridad Social (9.82%)	264.6	264.6	264.6	264.6	264.6	264.6	264.6	264.6	264.6	264.6	264.6	264.6	3,175.7
Gastos de oficina	313.3	313.3	313.3	313.3	313.3	313.3	313.3	313.3	313.3	313.3	313.3	313.3	3,759.8
Mantenimiento página web	70.5	70.5	70.5	70.5	70.5	70.5	70.5	70.5	70.5	70.5	70.5	70.5	845.8
Pasarela de pago	792.5	640.0	670.5	762.0	828.8	853.3	914.3	883.8	853.3	817.0	780.3	914.5	9,710.0
Gastos de marketing	1,435.7	2,409.6	1,214.9	2,630.5	1,502.0	2,796.2	2,906.6	2,851.4	1,546.2	1,479.9	1,413.7	2,906.6	25,093.4
Impuestos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<i>Total pagos de explotación</i>	<i>12,728.7</i>	<i>17,394.6</i>	<i>14,160.5</i>	<i>16,081.6</i>	<i>17,977.4</i>	<i>18,486.5</i>	<i>21,930.1</i>	<i>19,732.7</i>	<i>17,983.0</i>	<i>17,466.5</i>	<i>18,587.1</i>	<i>23,901.3</i>	<i>216,429.8</i>
Inmovilizado	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pago interés	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	570.4	570.4
Devolución del préstamo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,985.9	1,985.9
<i>Total pagos de capital</i>	<i>-</i>	<i>2,556.3</i>	<i>2,556.3</i>										
IVA pagado	1,714.3	2,554.2	1,972.1	2,317.9	2,350.3	2,750.7	2,841.5	2,975.1	2,660.1	2,567.1	2,460.0	3,100.8	30,264.1
<b>Total pagos</b>	<b>14,443.0</b>	<b>19,948.8</b>	<b>16,132.5</b>	<b>18,399.5</b>	<b>20,327.7</b>	<b>21,237.2</b>	<b>24,771.5</b>	<b>22,707.7</b>	<b>20,643.1</b>	<b>20,033.6</b>	<b>21,047.1</b>	<b>29,558.3</b>	<b>249,250.2</b>
Liquidación de IVA	1,673.6			3,601.4			4,019.0			3,931.2			13,225.3
<b>SALDO FINAL</b>	<b>26,279.4</b>	<b>25,965.8</b>	<b>30,404.2</b>	<b>31,781.4</b>	<b>36,879.8</b>	<b>41,820.3</b>	<b>41,078.9</b>	<b>45,484.7</b>	<b>51,019.3</b>	<b>52,120.0</b>	<b>55,011.0</b>	<b>53,509.5</b>	<b>53,509.5</b>

### Liquidación de IVA

IVA repercutido	3,708.9	2,995.2	3,137.9	3,566.2	3,878.6	3,993.2	4,278.7	4,136.0	3,993.2	3,823.6	3,651.6	4,279.9
IVA soportado	1,714.3	2,554.2	1,972.1	2,317.9	2,350.3	2,750.7	2,841.5	2,975.1	2,660.1	2,567.1	2,460.0	3,100.8
Liquidación			3,601.4			4,019.0			3,931.2			3,627.0

Tabla 44. Tesorería año 3. Elaboración propia

## Año 4

Descripción	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
<b>SALDO INICIAL</b>	53,509.5	68,152.6	71,013.6	81,241.5	78,267.8	90,606.5	103,045.6	105,903.6	117,419.2	129,763.7	133,301.9	141,629.9	53,509.5
<b>Cobros</b>													
Capital social	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Préstamo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ingresos ventas ocasionales	23,114.0	18,674.5	19,558.5	22,230.0	24,186.5	24,895.0	26,676.0	25,785.5	24,895.0	23,829.0	22,763.0	26,663.0	283,270.0
Ingresos ventas por reabastecimiento	13,819.0	11,154.0	11,687.0	13,286.0	14,456.0	14,872.0	15,938.0	15,405.0	14,872.0	14,235.0	13,598.0	15,938.0	169,260.0
IVA Cobrado	6,647.9	5,369.1	5,624.2	6,392.9	6,955.7	7,158.1	7,670.5	7,414.3	7,158.1	6,851.5	6,545.0	7,668.2	81,455.4
<b>Total cobros</b>	<b>97,090.5</b>	<b>103,350.3</b>	<b>107,883.3</b>	<b>123,150.4</b>	<b>123,865.9</b>	<b>137,531.6</b>	<b>153,330.1</b>	<b>154,508.4</b>	<b>164,344.2</b>	<b>174,679.2</b>	<b>176,207.9</b>	<b>191,899.1</b>	<b>587,494.9</b>
<b>Pagos</b>													
Café	11,449.5	17,784.7	14,363.6	15,045.9	17,102.3	18,607.9	19,149.3	20,520.3	19,834.8	19,149.3	18,329.3	17,509.2	208,846.1
Productos deteriorados	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4358.2	4,358.2
Insumos	519.6	807.1	651.8	682.8	776.1	844.4	869.0	931.2	900.1	869.0	831.8	794.6	9,477.2
Almacenamiento	85.2	132.4	106.9	112.0	127.3	138.5	142.6	152.8	147.7	142.6	136.5	130.4	1,554.9
Gastos de transporte	358.2	556.3	449.3	470.7	535.0	582.1	599.0	641.9	620.5	599.0	573.4	547.7	6,533.0
Salarios	3,939.9	2,939.9	2,939.9	3,626.6	3,626.6	3,626.6	2,939.9	3,939.9	3,939.9	3,939.9	3,939.9	3,939.9	43,339.4
Cargas sociales													
Vacaciones (9.09%)	-	1,000.0	1,000.0	313.3	313.3	313.3	1,000.0	-	-	-	-	-	3,939.9
Gratificaciones (18.18%)	-	-	-	-	-	-	3,939.6	-	-	-	-	3,939.6	7,879.1
Bonificación extraordinaria (1.64%)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	710.8	710.8
CTS (10.61%)	-	-	-	-	2,299.2	-	-	-	-	-	2,299.2	-	4,598.3
Seguridad Social (9.82%)	354.7	354.7	354.7	354.7	354.7	354.7	354.7	354.7	354.7	354.7	354.7	354.7	4,255.9
Gastos de oficina	376.0	376.0	376.0	376.0	376.0	376.0	376.0	376.0	376.0	376.0	376.0	376.0	4,511.7
Mantenimiento página web	70.5	70.5	70.5	70.5	70.5	70.5	70.5	70.5	70.5	70.5	70.5	70.5	845.8
Pasarela de pago	1,420.5	1,147.3	1,201.8	1,366.0	1,486.3	1,529.5	1,639.0	1,584.3	1,529.5	1,464.0	1,398.5	1,638.5	17,405.0
Gastos de marketing	2,030.9	2,890.3	1,718.4	3,202.7	2,124.6	3,437.1	3,593.3	3,515.2	2,187.1	2,093.3	1,999.6	3,593.3	32,385.8
Impuestos	-	-	-	8,673.8	-	-	-	-	-	-	-	-	8,673.8
<i>Total pagos de explotación</i>	<i>20,604.9</i>	<i>28,059.1</i>	<i>23,232.9</i>	<i>34,295.0</i>	<i>29,191.8</i>	<i>29,880.5</i>	<i>34,672.8</i>	<i>32,086.7</i>	<i>29,960.7</i>	<i>29,058.3</i>	<i>30,309.2</i>	<i>37,963.2</i>	<i>359,315.1</i>
Inmovilizado	1,500.0												1,500.0
Pago interés	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	396.0	396.0
Devolución del préstamo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2160.3	2,160.3
<i>Total pagos de capital</i>	<i>1,500.0</i>	<i>-</i>	<i>2,556.3</i>	<i>4,056.3</i>									
IVA pagado	3,205.9	4,277.6	3,408.9	3,838.8	4,067.6	4,605.5	4,759.0	5,002.6	4,619.9	4,457.5	4,268.8	5,223.3	51,735.2
<b>Total pagos</b>	<b>25,310.8</b>	<b>32,336.7</b>	<b>26,641.7</b>	<b>38,133.7</b>	<b>33,259.4</b>	<b>34,486.0</b>	<b>39,431.8</b>	<b>37,089.2</b>	<b>34,580.6</b>	<b>33,515.8</b>	<b>34,578.0</b>	<b>45,742.8</b>	<b>415,106.5</b>
Liquidación de IVA	3,627.0			6,748.9			7,994.7			7,861.5			26,232.1
<b>SALDO FINAL</b>	<b>68,152.6</b>	<b>71,013.6</b>	<b>81,241.5</b>	<b>78,267.8</b>	<b>90,606.5</b>	<b>103,045.6</b>	<b>105,903.6</b>	<b>117,419.2</b>	<b>129,763.7</b>	<b>133,301.9</b>	<b>141,629.9</b>	<b>146,156.3</b>	<b>146,156.3</b>

## Liquidación de IVA

IVA repercutido	6,647.9	5,369.1	5,624.2	6,392.9	6,955.7	7,158.1	7,670.5	7,414.3	7,158.1	6,851.5	6,545.0	7,668.2
IVA soportado	3,205.9	4,277.6	3,408.9	3,838.8	4,067.6	4,605.5	4,759.0	5,002.6	4,619.9	4,457.5	4,268.8	5,223.3
Liquidación			6,748.9			7,994.7			7,861.5			7,115.1

Tabla 45. Tesorería año 4. Elaboración propia

## Año 5

Descripción	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
<b>SALDO INICIAL</b>	146,156.3	162,231.5	165,569.2	177,862.4	160,027.6	175,175.9	191,671.1	196,598.2	211,388.2	225,424.9	228,632.7	237,940.1	146,156.3
<b>Cobros</b>													
Capital social	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Préstamo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ingresos ventas ocasionales	36,062.0	29,126.5	30,511.0	34,671.0	37,726.0	38,831.0	41,606.5	40,222.0	38,831.0	37,167.0	35,503.0	41,613.0	441,870.0
Ingresos ventas por reabastecimiento	21,580.0	17,407.0	18,239.0	20,722.0	22,542.0	23,205.0	24,869.0	24,037.0	23,205.0	22,217.0	21,216.0	24,869.0	264,108.0
IVA pagado	10,375.6	8,376.0	8,775.0	9,970.7	10,848.2	11,166.5	11,965.6	11,566.6	11,166.5	10,689.1	10,209.4	11,966.8	127,076.0
<b>Total cobros</b>	<b>214,173.9</b>	<b>217,141.0</b>	<b>223,094.2</b>	<b>243,226.1</b>	<b>231,143.8</b>	<b>248,378.4</b>	<b>270,112.2</b>	<b>272,423.8</b>	<b>284,590.7</b>	<b>295,498.0</b>	<b>295,561.1</b>	<b>316,388.9</b>	<b>979,210.3</b>
<b>Pagos</b>													
Café	20,514.0	27,756.8	22,407.7	23,475.0	26,673.9	29,021.4	29,872.7	32,010.5	30,943.2	29,872.7	28,595.7	27,312.4	328,455.9
Productos deteriorados	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	6,799.1	6,799.1
Insumos	930.9	1,259.6	1,016.8	1,065.3	1,210.4	1,317.0	1,355.6	1,452.6	1,404.2	1,355.6	1,297.6	1,239.4	14,905.0
Almacenamiento	152.7	206.6	166.8	174.8	198.6	216.1	222.4	238.3	230.4	222.4	212.9	203.3	2,445.4
Gastos de transporte	641.7	868.3	700.9	734.3	834.4	907.8	934.5	1,001.3	968.0	934.5	894.5	854.4	10,274.6
Salarios	4,566.6	3,566.6	3,566.6	4,253.3	4,253.3	4,253.3	4,253.3	4,253.3	3,566.6	4,566.6	4,566.6	4,566.6	50,232.4
Cargas sociales													
Vacaciones (9.09%)	-	1,000.0	1,000.0	313.3	313.3	313.3	313.3	313.3	1,000.0	-	-	-	4,566.6
Gratificaciones (18.18%)	-	-	-	-	-	-	4,566.1	-	-	-	-	4,566.1	9,132.2
Bonificación extraordinaria (1.64%)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	823.8	823.8
CTS (10.61%)	-	-	-	-	2,664.8	-	-	-	-	-	2,664.8	-	5,329.7
Seguridad Social (9.82%)	411.1	411.1	411.1	411.1	411.1	411.1	411.1	411.1	411.1	411.1	411.1	411.1	4,932.8
Gastos de oficina	376.0	376.0	376.0	376.0	376.0	376.0	376.0	376.0	376.0	376.0	376.0	376.0	4,511.7
Mantenimiento página web	70.5	70.5	70.5	70.5	70.5	70.5	70.5	70.5	70.5	70.5	70.5	70.5	845.8
Pasarela de pago	2,217.0	1,789.8	1,875.0	2,130.5	2,318.0	2,386.0	2,556.8	2,471.5	2,386.0	2,284.0	2,181.5	2,557.0	27,153.0
Gastos de marketing	8,868.0	7,159.0	7,500.0	8,522.0	9,272.0	9,544.0	10,227.0	9,886.0	9,544.0	9,136.0	8,726.0	10,228.0	108,612.0
Impuestos	-	-	-	26,894.0	-	-	-	-	-	-	-	-	26,894.0
<i>Total pagos de explotación</i>	<i>38,748.5</i>	<i>44,464.2</i>	<i>39,091.4</i>	<i>68,420.0</i>	<i>48,596.2</i>	<i>48,816.3</i>	<i>55,159.2</i>	<i>52,484.4</i>	<i>50,899.8</i>	<i>49,229.3</i>	<i>49,997.2</i>	<i>60,007.7</i>	<i>605,914.1</i>
Inmovilizado	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	206.3	206.3
Pago interés	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2,349.9	2,349.9
Devolución del préstamo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2,556.3	2,556.3
<i>Total pagos de capital</i>	<i>-</i>	<i>2,556.3</i>	<i>2,556.3</i>										
IVA pagado	6,078.7	7,107.6	6,140.5	6,578.7	7,371.7	7,891.0	8,210.8	8,551.2	8,266.0	7,965.3	7,623.8	8,935.2	90,720.5
<b>Total pagos</b>	<b>44,827.2</b>	<b>51,571.8</b>	<b>45,231.9</b>	<b>74,998.7</b>	<b>55,967.9</b>	<b>56,707.3</b>	<b>63,369.9</b>	<b>61,035.6</b>	<b>59,165.8</b>	<b>57,194.6</b>	<b>57,621.0</b>	<b>71,499.1</b>	<b>699,190.9</b>
Liquidación de IVA	7,115.1			8,199.8			10,144.1			9,670.7			35,129.8
<b>SALDO FINAL</b>	<b>162,231.5</b>	<b>165,569.2</b>	<b>177,862.4</b>	<b>160,027.6</b>	<b>175,175.9</b>	<b>191,671.1</b>	<b>196,598.2</b>	<b>211,388.2</b>	<b>225,424.9</b>	<b>228,632.7</b>	<b>237,940.1</b>	<b>244,889.7</b>	<b>244,889.7</b>

## Liquidación de IVA

IVA repercutido	10,375.6	8,376.0	8,775.0	9,970.7	10,848.2	11,166.5	11,965.6	11,566.6	11,166.5	10,689.1	10,209.4	11,966.8
IVA soportado	6,078.7	7,107.6	6,140.5	6,578.7	7,371.7	7,891.0	8,210.8	8,551.2	8,266.0	7,965.3	7,623.8	8,935.2
Liquidación			8,199.8			10,144.1			9,670.7			8,340.9

Tabla 46. Tesorería año 5. Elaboración propia

## Anexo VII: Flujo de caja libre mensual

### Año 1

	0	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Flujos de caja de inversión	- 2,012.5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	- 2,012.5
Flujos de caja operativos														
Cobros		-	-	-	-	-	8,751.5	9,150.3	8,958.6	8,766.8	8,529.0	8,298.9	9,196.3	61,651.5
Pagos		- 3,710.0	- 2,361.9	- 3,347.8	- 2,361.9	- 4,047.7	- 3,113.0	- 9,882.2	- 7,897.8	- 8,975.5	- 7,681.1	- 9,233.9	- 12,078.2	- 74,691.1
Flujo de caja libre	- 2,012.5	- 3,710.0	- 2,361.9	- 3,347.8	- 2,361.9	- 4,047.7	5,638.4	- 731.8	1,060.7	- 208.7	847.9	- 935.0	- 2,881.8	- 15,052.1

### Año 2

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Flujos de caja de inversión	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Flujos de caja operativos													
Cobros	13,560.6	10,937.4	11,459.0	13,023.7	14,166.5	14,588.3	15,623.8	15,109.9	14,588.3	13,951.7	13,338.1	15,623.8	165,971.1
Pagos	- 9,929.6	- 13,239.0	- 10,559.1	- 12,420.8	- 13,543.3	- 14,043.4	- 17,029.1	- 14,873.8	- 13,155.6	- 12,799.2	- 13,916.5	- 21,005.0	- 166,514.3
Flujo de caja libre	3,630.9	- 2,301.5	899.9	602.9	623.2	545.0	- 1,405.3	236.1	1,432.7	1,152.5	- 578.3	- 5,381.2	543.2

### Año 3

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Flujos de caja de inversión	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Flujos de caja operativos													
Cobros	24,313.9	19,635.2	20,570.9	23,378.2	25,426.1	26,177.7	28,049.2	27,113.5	26,177.7	25,065.6	23,938.1	28,056.9	297,902.8
Pagos	- 14,443.0	- 19,948.8	- 16,132.5	- 18,399.5	- 20,327.7	- 21,237.2	- 24,771.5	- 22,707.7	- 20,643.1	- 20,033.6	- 21,047.1	- 29,558.3	- 249,250.2
Flujo de caja libre	9,870.9	- 313.6	4,438.4	4,978.7	5,098.4	4,940.5	3,277.6	4,405.7	5,534.6	5,031.9	2,891.0	- 1,501.5	48,652.6

Tabla 47. Flujo de caja libre año 1, 2 y 3. Elaboración propia

#### Año 4

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Flujos de caja de inversión	- 1,500.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	- 1,500.0
Flujos de caja operativos													
Cobros	43,580.9	35,197.6	36,869.7	41,908.9	45,598.2	46,925.1	50,284.5	48,604.8	46,925.1	44,915.5	42,906.0	50,269.2	533,985.4
Pagos	- 23,810.8	- 32,336.7	- 26,641.7	- 38,133.7	- 33,259.4	- 34,486.0	- 39,431.8	- 37,089.2	- 34,580.6	- 33,515.8	- 34,578.0	- 45,742.8	- 413,606.5
Flujo de caja libre	18,270.1	2,860.9	10,227.9	3,775.1	12,338.7	12,439.1	10,852.7	11,515.6	12,344.5	11,399.7	8,328.0	4,526.4	118,878.9

#### Año 5

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Flujos de caja de inversión	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Flujos de caja operativos													
Cobros	68,017.6	54,909.5	57,525.0	65,363.7	71,116.2	73,202.5	78,441.1	75,825.6	73,202.5	70,073.1	66,928.4	78,448.8	833,054.0
Pagos	- 44,827.2	- 51,571.8	- 45,231.9	- 74,998.7	- 55,967.9	- 56,707.3	- 63,369.9	- 61,035.6	- 59,165.8	- 57,194.6	- 57,621.0	- 71,499.1	- 699,190.9
Flujo de caja libre	23,190.3	3,337.7	12,293.1	- 9,635.0	15,148.3	16,495.2	15,071.2	14,790.0	14,036.7	12,878.5	9,307.4	6,949.6	133,863.2

Tabla 48. Flujo de caja libre año 4 y 5. Elaboración propia

