

# **Diseño estructural interno de negocios: El caso Cafetería Pasonki**

*Tesis presentada para optar al título de Magister de la Universidad de Buenos Aires,  
Área Agronegocios y Alimentos*

**Karen Hurtado de Mendoza Merino**

Ingeniera Agroindustrial - Universidad Nacional Mayor de San Marcos - 2013



Escuela para Graduados Ing. Agr. Alberto Soriano  
Facultad de Agronomía - Universidad de Buenos Aires



## **COMITÉ CONSEJERO**

Director de tesis

**Gustavo Héctor Napolitano**

Ingeniero Agrónomo (Universidad Nacional de Mar del Plata)

Especialista en Gestión de Organizaciones (Universidad Nacional de Mar del Plata)

Co Director

**Hernán Palau**

Ingeniero de Producción Agropecuaria (Universidad Católica Argentina)

Magíster, Área Agronegocios y Alimentos (Universidad de Buenos Aires)

## **JURADO DE TESIS**

JURADO

**Hugo Ojeda**

Licenciado en Sociología (Universidad del Salvador)

Magíster en Ciencias Políticas y Sociología (FLACSO)

Doctor en Ciencias Sociales (Universidad Nacional de General Sarmiento)

JURADO

**Francisco Oscar Faranda**

Contador Público (Universidad de Belgrano)

JURADO

**Raúl Pérez San Martín**

Ingeniero Agrónomo (Universidad de Buenos Aires)

Magíster, Área Agronegocios y Alimentos (Universidad de Buenos Aires)

Fecha de defensa: 25 de agosto de 2021

## AGRADECIMIENTOS

A **Dios**, por su amor y gracia, por permitirme soñar, aprender y disfrutar del camino.  
Al **Estado Peruano**, que hizo posible el financiamiento para estudiar esta maestría a través del Programa Nacional de Becas y Crédito Educativo (PRONABEC).  
Al **Ing. Esp. Gustavo Napolitano** y al **Mg. Sc. Hernán Palau**, por toda su ayuda y paciencia durante el desarrollo de este trabajo (sé que no es fácil tenerme como tesista).  
A **Judith G. Merino**, mi madre, por su ejemplo continuo de fortaleza y perseverancia.  
A mi hermana **Grace**, por su amistad incondicional y las múltiples risas compartidas.  
A **Alicia**, compañera de esta y otras metas: el sendero va tomando forma paso a paso.  
Al **Dr. Reynaldo Silva**, quien siempre estuvo dispuesto a ayudarnos desinteresadamente.  
A **Elena Hurtado de Mendoza**, mi tía, por todas las veces que su mano estuvo extendida.  
A la **Mg. Sc. Noemí Bravo**, al **Ing. Samuel Silva** y al **Ing. Óscar Crisóstomo**, por sus recomendaciones y continuo apoyo a pesar de la distancia.  
A mi **familia**, soporte de la vida y motivo por el cual regresar.

Dos mil gracias...

*Las palabras nunca alcanzan cuando lo que hay que decir desborda el alma.*  
-Julio Cortázar-

## DECLARACIÓN

Declaro que el material incluido en esta tesis es, a mi mejor saber y entender, original producto de mi propio trabajo (salvo en la medida en que se identifique explícitamente las contribuciones de otros), y que este material no lo he presentado, en forma parcial o total, como una tesis en ésta u otra institución.

**Karen Hurtado de Mendoza Merino**

## ÍNDICE GENERAL

<b>ÍNDICE DE TABLAS.....</b>	<b>viii</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS.....</b>	<b>viii</b>
<b>ÍNDICE DE ANEXOS.....</b>	<b>viii</b>
<b>SIGLAS Y ABREVIATURAS.....</b>	<b>ix</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>x</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>xi</b>
<b>CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Planteo del problema.....	1
1.2 Justificación.....	4
1.3 Delimitación.....	5
1.4 Objetivos.....	6
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>7</b>
2.1 Modelos de negocio.....	7
2.2 Modelo Canvas.....	8
2.2.1 Segmentos de mercado (clientes).....	9
2.2.2 Canales.....	10
2.2.3 Relaciones con clientes.....	10
2.2.4 Propuesta de valor (Valor añadido).....	11
2.2.4.1 Perfil del cliente.....	11
2.2.4.2 Mapa de valor.....	12
2.2.4.3 Encaje.....	13
2.2.5 Fuentes de ingresos.....	14
2.2.6 Actividades clave.....	14
2.2.7 Recursos clave.....	17
2.2.7.1 Modelo de Administración Estratégica de Fred R. David.....	17
2.2.8 Asociaciones clave.....	19
2.2.8.1 Asociaciones con proveedores.....	20
2.2.8.2 Asociaciones con competidores.....	22
2.2.9 Estructura de costos.....	22
<b>CAPÍTULO III: METODOLOGÍA.....</b>	<b>24</b>
3.1 Diseño y caracterización del estudio.....	24
3.2 Identificación de las principales variables.....	24

3.3 Fuentes de información .....	25
3.3.1 Fuentes primarias o de primera mano .....	26
3.3.2 Fuentes secundarias o de segunda mano .....	26
3.4 Análisis e interpretación de datos .....	27
3.5 Metodología de la investigación .....	27
3.5.1 Diseño de la propuesta de valor de Cafetería Pasonki .....	28
3.5.2 Diseño de la estructura interna de Cafetería Pasonki.....	28
3.5.2.1 Definición de las actividades y diseño de la estructura de los procedimientos clave.....	28
3.5.2.2 Determinación de los recursos clave.....	29
3.5.2.3 Identificación y análisis de las asociaciones clave.....	29
3.5.2.4 Definición de la estructura de costos de inversión.....	30
<b>CAPÍTULO IV: DISEÑO DE LA PROPUESTA DE VALOR DE CAFETERÍA</b>	
<b>PASONKI .....</b>	<b>31</b>
4.1 Introducción .....	31
4.2 Segmento de mercado objetivo .....	31
4.3 Propuesta de valor .....	34
4.3.1 Productos.....	37
4.3.2 Diseño y Servicio .....	37
4.3.3 Responsabilidad Social .....	38
4.4 Conclusiones del capítulo .....	39
<b>CAPÍTULO V: DISEÑO DE LA ESTRUCTURA INTERNA DE CAFETERÍA</b>	
<b>PASONKI .....</b>	<b>41</b>
5.1 Definición de las actividades y diseño de la estructura de los procedimientos clave .....	41
5.1.1 Diseño del mapa de procesos .....	41
5.1.1.1 Procesos de la Dirección .....	43
5.1.1.2 Procesos del Área de Ventas .....	43
5.1.1.3 Procesos del Área de Administración y Talento Humano .....	44
5.1.1.4 Procesos del Área de Producción y Aseguramiento de la Calidad .....	46
5.1.1.5 Procesos del Área de Marketing y Comunicación .....	49
5.1.2 Documentación de procesos.....	50
5.2 Determinación de los recursos clave.....	51
5.2.1 Identificación y clasificación de los principales recursos .....	51
5.2.2 Recursos físicos.....	55

5.2.2.1 Infraestructura del local.....	56
5.2.2.2 Mobiliario.....	56
5.2.2.3 Máquinas y equipos .....	56
5.2.2.4 Utensilios y materiales .....	57
5.2.2.5 Materias primas e insumos alimenticios .....	57
5.2.2.6 Legajos del personal.....	57
5.2.3 Recursos intelectuales o intangibles.....	58
5.2.3.1 Metodología para la planificación y objetivos a lograr.....	58
5.2.3.2 Marca y Branding.....	58
5.2.3.3 Métodos de producción .....	58
5.2.3.4 Programas, procedimientos, instructivos y formatos .....	59
5.2.3.5 Información clave.....	59
5.2.3.6 Estrategias de Marketing y Comunicación .....	60
5.2.3.7 Página web y plataformas digitales (redes sociales).....	60
5.2.4 Recursos económicos .....	60
5.2.5 Recursos humanos.....	61
5.2.5.1 Estructura organizacional.....	61
5.2.5.2 Breve descripción de funciones y responsabilidades de los puestos de trabajo.....	63
5.3 Identificación y análisis de las asociaciones clave.....	67
5.3.1 Asociaciones con proveedores .....	67
5.3.1.1 Selección de proveedores .....	67
5.3.1.2 Dimensiones de la transacción y estructuras de gobernanza: Proveedores clave - Cafetería Pasonki.....	67
5.3.2 Asociaciones con competidores .....	71
5.4 Definición de la estructura de costos de inversión.....	72
5.4.1 Inversión en activos fijos .....	72
5.4.2 Inversión en activos diferidos .....	76
<b>CAPÍTULO VI: DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS .....</b>	<b>78</b>
<b>CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES .....</b>	<b>86</b>
7.1 Limitaciones del trabajo.....	88
7.2 Nueva agenda de investigación .....	88
<b>CAPÍTULO VIII: REFERENCIAS .....</b>	<b>90</b>
<b>CAPÍTULO IX: ANEXOS .....</b>	<b>96</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1:</b> Identificación de variables del estudio.....	25
<b>Tabla 2:</b> Elementos de entrada de los principales procesos del modelo de negocio de Cafetería Pasonki .....	51
<b>Tabla 3:</b> Ordenamiento y clasificación de recursos clave del modelo de negocio de Cafetería Pasonki .....	55
<b>Tabla 4:</b> Resumen de la estimación de los atributos de transacción y estructura de gobernancia de la transacción Proveedores - Cafetería Pasonki.....	70
<b>Tabla 5:</b> Costos de máquinas y equipos .....	73
<b>Tabla 6:</b> Costos de mobiliario e iluminación .....	74
<b>Tabla 7:</b> Costos de utensilios y similares .....	74
<b>Tabla 8:</b> Inversión en activos diferidos .....	76
<b>Tabla 9:</b> Resumen de costos de inversión .....	77

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Los nueve módulos básicos del Modelo Canvas.....	9
<b>Figura 2:</b> Lienzo de la propuesta de valor.....	13
<b>Figura 3:</b> Modelo de Administración Estratégica de Fred R. David .....	19
<b>Figura 4:</b> Perfil del segmento de mercado elegido .....	33
<b>Figura 5:</b> Perfil del cliente, Mapa de valor y Encaje .....	36
<b>Figura 6:</b> Mapa de procesos de Cafetería Pasonki .....	42
<b>Figura 7:</b> Estructura organizacional de Cafetería Pasonki.....	62

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>Anexo 1:</b> Procedimiento General “Estructura, gestión y control de Documentos y Registros”
<b>Anexo 2:</b> Procedimiento General “Selección de Proveedores”

## SIGLAS Y ABREVIATURAS

AMA:	American Marketing Association (Asociación Americana de marketing)
ACS:	Análisis de correspondencia simple
BCG:	Matriz de Boston Consulting Group (Matriz de crecimiento - participación)
BPA:	Buenas prácticas agrícolas
BPM:	Buenas Prácticas de Manufactura
CRM:	Customer Relationship Management (Gestión de la relación con el cliente)
CSAT:	Customer Satisfaction Score (Índice de satisfacción del cliente)
CTS:	Compensación por tiempo de servicio
EFE:	Matriz de Evaluación de Factores Externos
EFI:	Matriz de Evaluación de Factores Internos
EPP:	Elementos de protección personal
ESAN:	Escuela Superior de Administración y Negocios
FODA:	Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas
GMML:	Gran Mercado Mayorista de Lima
ICO:	International Coffee Organization (Organización Internacional de café)
MCPE:	Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica
MINAGRI:	Ministerio de Agricultura y Riego
MINCETUR:	Ministerio de Comercio Exterior y Turismo
NEI:	Nueva Economía Institucional
NPS:	Net Promoter Score (Índice de promotor neto)
NSE:	Nivel socioeconómico
PHS:	Programa de Higiene y Saneamiento
PNUD:	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
RSC:	Responsabilidad Social Corporativa
SCAA:	Specialty Coffee Association of America (Asociación Americana de café de especialidad)
SUNAT:	Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria
SUNARP:	Superintendencia Nacional de los Registros Públicos

## RESUMEN

El año 2020 exhibe las tendencias más influyentes que determinan el comportamiento del consumidor, en términos de sus hábitos y decisiones de compra. Un grupo particular de compradores preocupados por una alimentación sana, se caracteriza por su fuerte interés en el consumo saludable, ético y responsable. El consumidor peruano, cada vez más informado y exigente, también manifiesta este progresivo interés. En paralelo, la demanda mundial de café está creciendo hacia un café de especialidad, orgánico y sostenible, dadas las exigencias hacia un sistema de agronegocios más responsable con las personas y amigable con la biodiversidad. El consumo de café a nivel mundial se ha duplicado durante los últimos veinte años y cada día se consumen más de dos mil millones de tazas de café. En este escenario, Perú experimenta el auge del café, primer producto agrícola tradicional de exportación y ganador de reconocimientos internacionales por su excelente calidad; por lo cual, el MINAGRI viene promoviendo su consumo interno. Así surge la idea de una nueva cafetería que pueda asociar y responder a las demandas actuales de los consumidores. El objetivo general del estudio fue “diseñar la estructura de funcionamiento interno (actividades, recursos y asociaciones clave) y definir la estructura de costos de inversión para el modelo de negocio ideal de Cafetería Pasonki, sostenidos en una propuesta de valor diseñada en un trabajo previo”. Por tanto, fue imprescindible el uso de un instrumento de diseño actual que pueda trasladar la idea de negocio a una realidad tangible, analizándola integralmente, identificando los segmentos que comprende y organizándolos. Se utilizó el Modelo Canvas y se desarrollaron acciones complementarias en relación a los objetivos específicos. El diseño metodológico de la investigación fue de tipo no experimental transversal descriptivo, de enfoque cualitativo y precisó la utilización de variadas fuentes de información primarias y secundarias. Los resultados del estudio muestran ser convenientes y útiles para todos los involucrados, al proveer herramientas de gestión para la creación y desarrollo de Cafetería Pasonki, y exponer valiosa información para la toma de decisiones; puesto que, desde la perspectiva del funcionamiento interno, estarían dadas las condiciones para iniciar el negocio después de realizar el estudio económico financiero.

**Palabras clave:** Modelo de negocio, Modelo Canvas, diseño estructural interno, café, cafetería, Pasonki.

## ABSTRACT

The year 2020 exhibits the most influential trends that determine consumer behavior, in terms of their habits and purchasing decisions. A particular group of buyers concerned with healthy food is characterized by a strong interest in healthy, ethical and responsible eating. The Peruvian consumer, increasingly informed and demanding, also expresses this progressive interest. In parallel, the global demand for coffee is growing towards a specialty, organic and sustainable coffee, given the demands for a more responsible and biodiversity-friendly agribusiness system. Worldwide coffee consumption has doubled over the past twenty years and more than two billion cups of coffee are consumed every day. On this stage, Peru is experiencing the boom of coffee, the first traditional agricultural export product and winner of international recognition for its excellent quality; therefore, MINAGRI has been promoting its domestic consumption. Thus, the idea of a new cafeteria that can associate and respond to the current demands of consumers arises. The overall objective of the study was "design the internal operating structure (key activities, resources and partnerships) and define the investment cost structure for the ideal business model of Cafeteria Pasonki, sustained in a value proposition designed in a previous work". Therefore, it was essential to use a current design instrument that can translate the business idea into a tangible reality, analyzing it integrally, identifying the segments that comprise and organizing them. The Canvas Model was used and complementary actions were developed in relation to the specific objectives. The methodological design of the research was of a descriptive, nonexperimental, cross-sectional type, with a qualitative approach and the use of various primary and secondary information sources was required. The results of the study show to be convenient and useful for all involved, providing management tools for the creation and development of Cafeteria Pasonki, and exposing valuable information for decision-making; since, from the perspective of the internal functioning, the conditions for starting the business after carrying out the economic-financial study would be given.

**Palabras clave:** Business model, Business Model Canvas, internal structural design, coffee, cafe, Pasonki.

# CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

## 1.1 Planteo del problema

Cada año se identifican las tendencias globales más influyentes que configuran el comportamiento del consumidor, en términos de sus hábitos y decisiones de compra. Para el año 2020, algunas preferencias siguen consolidándose y evidencian un comprador cada vez más preocupado en el medio ambiente y en sí mismo (Vilà Trepát, 2019). Los próximos años traerán un nuevo nivel de entendimiento de las consecuencias del consumo y la crisis medioambiental (el efecto negativo de la acción humana); por lo cual, por ejemplo, el abandono del plástico será importante para un consumidor dispuesto a librar una batalla por reducir la contaminación masiva y la huella ambiental (León, 2020; Rattinger, 2020).

Asimismo, la mayor concientización del vínculo entre dieta y salud, y nuevos estilos de vida; han contribuido a modificar los patrones de alimentación e influenciado las compras de productos por parte de los consumidores, principalmente en los países desarrollados. Se ha consolidado la demanda de alimentos saludables que contribuyan a cuidar el cuerpo y la búsqueda de productos que aborden necesidades específicas de bienestar, con el fin de alcanzar niveles óptimos de salud (León, 2020; Rattinger, 2020).

Vilà Trepát (2019) señala que existe un grupo particular de consumidores preocupados por una alimentación sana, que se caracterizan por su fuerte interés en el consumo saludable, ético y responsable. Este nuevo tipo de consumidor apareció hace unos años en Estados Unidos y se ha ido extendiendo a lo largo del mundo. Busca una alimentación saludable y compra productos que sean amigables con el ambiente en todo el proceso productivo y durante el transporte al punto de venta. Este perfil de consumidor prefiere aquellas empresas que producen alimentos de forma sostenible y ética, y verifica que el etiquetado le proporcione información suficiente para asegurarlo. Además, son consumidores que están interesados en las marcas de alimentos que tienen valores éticos y los promueven a través de la responsabilidad social corporativa (PerúRetail, 2020); y desean conocerlas a fondo en aspectos como las condiciones laborales de sus trabajadores, el impacto ambiental de los procesos productivos, el uso de plaguicidas y el valor nutricional de los productos.

En este contexto, Perú revela un comportamiento similar. La creciente ola de nuevas tecnologías convierte al consumidor peruano en un comprador más informado, acucioso y exigente, generando cambios de hábitos y actitudes (Álvarez, 2018). Las principales tendencias demuestran que existe un progresivo interés de la población peruana hacia la alimentación saludable (Vilà Trepát, 2019). Esto responde a un rápido crecimiento de personas vegetarianas y flexitarianas, al ser más conscientes de las preferencias saludables en aras de una alimentación más equilibrada. El aumento de aguas saborizadas sin azúcar o de nuevas presentaciones de snacks de frutos secos en las tiendas de conveniencia y supermercados es una prueba de esto (El Peruano, 2019).

Al mismo tiempo, la tendencia a consumir productos amigables con el medio ambiente gana más adeptos en el mundo y el comprador peruano no es indiferente a esta realidad. Cada vez más consumidores peruanos están tomando conciencia sobre los impactos derivados de los productos y servicios que adquieren (El Peruano, 2019). Se preocupan

por el futuro y el bienestar de las próximas generaciones, y están dispuestos a contribuir a reducir y detener el impacto de la contaminación.

Un estudio realizado por la plataforma de comercio electrónico, Mercado Libre, reveló que Perú es el país de Latinoamérica más preocupado por el consumo sostenible. Presenta la mayor frecuencia de compra de productos con impacto positivo, es decir, eco amigables, y el 26% de los encuestados declaró estar dispuesto a pagar más por estos productos. Así surgen nuevas exigencias de un público más proactivo que se encuentra en la búsqueda de marcas que no solo generen ideas comerciales, sino que sean activistas en las problemáticas sociales y ambientales (Suito, 2020).

El mercado mundial de café exhibe una estrecha relación con los temas mencionados en torno a la salud, medio ambiente y ética. El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo en el Perú (PNUD, 2019) indicó que en las últimas décadas y principalmente en los mercados de economías desarrolladas, la demanda mundial de café ha ido creciendo hacia un café de especialidad, orgánico, libre de tala masiva de árboles y sostenible; dado que los clientes y consumidores exigen un sistema de agronegocios de café más responsable con las personas y amigable con la biodiversidad. Se ha generado una tendencia hacia el reconocimiento de sellos o marcas que garanticen esto (Orgánico, 4C, UTZ Certified, Fairtrade, Rainforest Alliance, etc.). En 2009, el 8% del café verde exportado a nivel mundial tenía un tipo de certificación sostenible; en 2016, la participación en el mercado de este tipo de propuesta fue del 35% y se estima que para 2021 sea del 50%, debido al ritmo de crecimiento acelerado de la demanda (Cámara Peruana de Café y Cacao, 2017).

Igualmente, según informó la Organización Internacional del Café (ICO, por su sigla en inglés), el consumo de café a nivel mundial se ha duplicado durante los últimos 20 años (actualmente es la segunda bebida más consumida en el mundo), generando un volumen de negocio anual de aproximadamente 200.000 millones de dólares. Diariamente se consumen más de dos mil millones de tazas de café (Basic, 2019), debido en gran parte a la industria del café; que desde hace varios años viene desarrollando estrategias para incorporar nuevas formas de consumir este grano, diferenciando públicos, calidades y nuevos formatos más personalizados. Sus variedades, aromas y las diferentes formas de tomarlo, convierten al café en una bebida muy versátil que se adapta al gusto de muchos consumidores (Cámara Peruana de Café y Cacao, 2017). Sin embargo, el comercio de café también involucra su uso como insumo de cafeína para bebidas carbonatadas y energizantes, así como en la industria farmacéutica y cosmética (Basic, 2019).

En medio de este escenario, en Perú se experimenta el auge del café, el primer producto agrícola tradicional de exportación (Díaz y Willems, 2017; PNUD, 2019). La ICO señaló que Perú se ubica entre los Top Ten como productor y exportador de café a nivel mundial, siendo un referente importante de cafés especiales y café orgánico. Además, el café peruano es uno de los mejores del mundo y ha ganado reconocimientos internacionales por su excelente calidad (Andina, 2019).

Desde 2008, el café es considerado como un producto “bandera” en Perú, por su importancia en la canasta agroexportadora y su impacto en la economía familiar rural. Este grano, que crece en el corazón de la Amazonía, es el sustento de aproximadamente 230 mil familias productoras que manejan 425.400 hectáreas (Díaz y Willems, 2017; PNUD, 2019). El 85% del total de caficultores son pequeños, conducen entre 1 y 5

hectáreas y sólo un 30% de ellos están asociados, principalmente en cooperativas. Esto explica por qué la mayoría tiene serias dificultades para acceder a los diversos bienes y servicios agrarios (Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI], 2018a).

Perú, que ha liberalizado por completo el sector, es el país con mayor nivel de pobreza entre quienes cultivan café. Los índices de desarrollo humano de los territorios donde habitan las familias cafetaleras presentan uno de los niveles más bajos en todo el país. Esto se explica tanto por los bajos ingresos o escasas oportunidades de diversificación financiera que afectan la economía familiar, como por el poco acceso a servicios de salud y educación de calidad. Sin los medios suficientes para mantener sus cultivos, a veces incluso hasta para cosechar todo su café, y obligados a endeudarse para satisfacer sus necesidades básicas, muchos agricultores se encuentran atrapados en la “trampa de la pobreza” (Basic, 2019; MINAGRI, 2018a).

Al mismo tiempo, el consumo de café en Perú sigue siendo uno de los más bajos de América Latina y del mundo. Las cifras reportan que bordea apenas los 650 gramos por persona al año y su consumo incluye, sobre todo, café soluble y de mala calidad (aproximadamente el 70%); a pesar de que la oferta esté segmentada no solo en este tipo (soluble o instantáneo), sino también en café tostado, de mejor calidad (Díaz y Willems, 2017).

Por este motivo, el MINAGRI (2018b) viene promoviendo el consumo de café, poniendo en valor este grano y acercando información al público sobre su importancia, beneficios para la salud y otras bondades. En 2018, ha implementado el “Plan Nacional de Acción del Café Peruano 2018-2030” y menciona como uno de sus objetivos estratégicos, promover el incremento del consumo interno per cápita de café en 30% para el 2030; a través de campañas y acciones orientadas a generar una cultura de consumo del café, asociada principalmente a la gastronomía, turismo y salud (MINAGRI, 2018a). Además, durante el 2019, el MINAGRI exhortó a la población a consumir este grano y lograr que su consumo per cápita anual se eleve a 1,5 kg para el año 2021 (MINAGRI, 2019).

En paralelo, la Cámara Peruana de Café y Cacao (2019) indica que existe un incremento de las cafeterías en Lima y que esto forma parte de un fenómeno global. Cada vez existen más consumidores peruanos interesados en nuevos sabores y experiencias, siendo el consumo de café, especialmente el consumo del café fuera del hogar, parte de este proceso. Se estima que en Lima existen más de 180 cafeterías de especialidad, desde cadenas nacionales en expansión, hasta emprendimientos de apasionados del café (que representan la gran mayoría).

Buenaño Lojano (2012) sostiene que las cafeterías se perfilan como oportunidades de negocio rentables y seguras, al tratarse de un proyecto con una demanda estable a lo largo del año; un factor fundamental dado que, en la mayoría de los casos, se trata de inversiones que requieren un importante esfuerzo económico. Añade también, que una cafetería demanda un servicio que represente mucho más que vender un sencillo café. En este sector, la imagen corporativa y la presencia que logre en un determinado lugar, son fundamentales para su éxito.

Por su parte, Álvarez (2018) indica que la experiencia al cliente es lo que permite a los negocios marcar una diferencia con los competidores y actualmente se ha convertido en un factor clave para generar consumidores leales.

A partir de lo señalado surge la idea de una nueva propuesta de valor, una cafetería que pueda asociar, conectar y responder a las necesidades y demandas actuales de los consumidores. Pasonki, de lengua asháninka que significa “Gracias”, proyecta la apertura de un local y busca posicionarse como una de las mejores cafeterías de Lima y del Perú a través del liderazgo en diferenciación, convirtiéndose en un referente importante para la sociedad.

Pasonki buscará la satisfacción de sus clientes a través del excelente servicio al consumidor y una experiencia de usuario acorde con las expectativas. Será un ambiente agradable donde pasar el tiempo y poder disfrutar de un café de especialidad acompañado de diversos productos. Este café, de 83 puntos a más (según la SCAA) y sin defectos en taza; será producido bajo lineamientos sociales y ambientalmente sostenibles, por comunidades nativas de la selva central peruana. En definitiva, Pasonki se propone convertirse en un lugar donde todos puedan “alimentar el cuerpo y el alma”.

No obstante, es necesario la utilización de un instrumento dinámico que ayude a demostrar la validez de la idea mencionada: un modelo de negocio. Según Magretta (2002) un modelo de negocio es una historia que explica cómo funciona la empresa y describe cómo todas las piezas encajan entre sí. Osterwalder y Pigneur (2018) mencionan que “el modelo de negocio es una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa” (p.15). Es importante definir con qué modelo de negocio trabajará la empresa porque, entre otros temas, le permitirá al empresario saber qué pasará, quién va a pagar y cuándo y por qué (Magretta, 2002).

Asimismo, y específicamente, es imprescindible realizar el diseño estructural interno del negocio a través de una herramienta que pueda trasladar toda la información a una realidad tangible, analizándola integralmente, identificando los segmentos que comprende y organizándolos. Resulta ideal utilizar el “Lienzo de generación de Modelos de Negocio”<sup>1</sup>, una guía para desafiar los antiguos modelos de negocio, que rompe con la tradición mediante la innovación y mejora continua. Debido a su sencillez, esta herramienta puede ser aplicada en cualquier escenario, independientemente de la estrategia y la finalidad del negocio, lo cual resulta muy útil (Osterwalder y Pigneur, 2018).

Esto nos conduce a pensar en cuáles serán los elementos del Modelo Canvas, acordes con los objetivos planteados, que debemos identificar, definir y describir. Considerando la propuesta de valor definitiva que permitirá satisfacer las necesidades y/o requisitos de los clientes, y dado que el propósito del estudio es diseñar la estructura de funcionamiento interno de Cafetería Pasonki y así poder definir los costos de inversión del mejor modelo de negocio; nos preguntamos ¿Qué actividades, recursos y asociaciones clave son necesarias para el funcionamiento del modelo de negocio? y ¿Qué estructura de costos pre operativos implica su instalación?

## 1.2 Justificación

El Modelo Canvas es un potente instrumento de diseño e innovación en modelos de negocio. Permite tener una visión global del negocio (en sus cuatro áreas y nueve

---

<sup>1</sup> Del original Business Model Canvas, denominado también Modelo Canvas (a partir de ahora).

módulos) e innovar continuamente para adaptarse a los cambios del mercado, ajustando y recomblando piezas como lo haría un diseñador. Es una herramienta muy útil como apoyo para la gestión, para deliberar sobre el futuro y proyectarse a corto y mediano plazo.

Los beneficios que se obtienen al utilizar el Modelo Canvas van desde el aumento de la capacidad de observación, lo que amplía las oportunidades del proyecto; hasta generar un enfoque o reenfoque de la idea de negocio, desde distintas perspectivas, para lograr incrementar su valor y obtener una visualización constante, más funcional y exitosa. Este modelo es, en definitiva, una ágil y excelente aproximación racional y transparente de una idea de negocio.

En este sentido, el Modelo Canvas permitió plasmar de forma lógica la propuesta de valor definitiva para un segmento de mercado específico. A partir de esta información, fue posible diseñar la estructura de funcionamiento interno y estructura de costos de inversión para Cafetería Pasonki; definiendo, determinando e identificando las actividades, los recursos y asociaciones más importantes y convenientes que contribuyan al funcionamiento y desarrollo oportuno del negocio. Asimismo, definir la estructura de costos de inversión (instalación) cumple el propósito de funcionar como primer filtro y evidenciar si el negocio es imposible porque los costos pre operativos son inasumibles; lo cual servirá para aprobar o anular determinadas inversiones, observando si la instalación del negocio es conveniente o no.

El diseño estructural interno del modelo de negocio es el soporte y sostenimiento de la estructura externa y resulta importante para todos los socios, inversores e involucrados; pues facilitará la resolución de problemas y la toma de decisiones concernientes a la implementación de Cafetería Pasonki en Lima-Perú.

Finalmente, este trabajo pretende ser útil para otros emprendimientos, contribuyendo a enriquecer la literatura sobre modelos de negocio innovadores y especialmente sobre el uso de esta herramienta sencilla pero eficaz, el Modelo Canvas.

### **1.3 Delimitación**

Lima es la ciudad capital y la más poblada de la República del Perú. Cuenta con más de 8,5 millones de habitantes (censo peruano de 2017) y está considerada como el centro político, cultural, financiero y comercial del país, situada muy cerca al puerto marítimo y al aeropuerto Jorge Chávez. Es decir, Lima cuenta con la mayor concentración urbana del Perú y, por ende, es el lugar elegido para localizar Cafetería Pasonki.

Así, el estudio estuvo circunscrito a las características de la población limeña durante el año 2020 y, a partir de la propuesta de valor, se concentró específicamente en los módulos de actividades, recursos y asociaciones clave (infraestructura), así como en la estructura de costos de inversión (viabilidad financiera) del Modelo Canvas.

## 1.4 Objetivos

Objetivo General:

Diseñar la estructura de funcionamiento interno (actividades, recursos y asociaciones clave) y definir la estructura de costos de inversión para el modelo de negocio ideal de Cafetería Pasonki, sostenidos en una propuesta de valor diseñada en un trabajo previo<sup>2</sup>.

Para ello se proponen los siguientes objetivos específicos:

- Definir las actividades y diseñar la estructura de los procedimientos clave necesarios para el adecuado funcionamiento del modelo de negocio de Cafetería Pasonki.
- Determinar los recursos clave más importantes para el funcionamiento oportuno del modelo de negocio de Cafetería Pasonki.
- Identificar y analizar las asociaciones clave que contribuyan al funcionamiento eficaz del modelo de negocio de Cafetería Pasonki.
- Definir la estructura de costos de inversión inherentes a la instalación de Cafetería Pasonki.

---

<sup>2</sup> Tesis de Maestría en Agronegocios FAUBA, entrevista personal con María Alicia Huamán.

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1 Modelos de negocio

Desde la década de los ochenta, los modelos de negocio empezaron a ser un tema conocido para la sociedad. Derek Abell, en 1980, indicó que los modelos de negocio debían ser la suma de las respuestas a tres preguntas esenciales e interrelacionadas en una empresa: ¿A quién debo dirigirme como clientes?, ¿Qué productos o servicios debo ofrecerles y cuál debería ser mi propuesta diferenciada? y, por último, ¿Cómo debo hacer esto de una manera eficiente? (Markides, 2008). En la actualidad, los modelos de negocio y la innovación de modelos de negocio siguen siendo temas populares que han adquirido mayor importancia en los últimos años y frecuentemente se discute su necesidad y oportunidades en la teoría y la práctica (Brillinger et al., 2019; Zott et al., 2011).

Algunos autores coinciden en que un modelo de negocio significa cómo las empresas hacen negocios (Zott et al., 2011). Otros autores señalan que los modelos de negocio están hechos de elecciones concretas y las consecuencias de estas elecciones (Casadesus-Masanell y Ricart, 2010), por lo que resaltan la importancia de las elecciones y decisiones en su desarrollo. Por su parte, Magretta (2002) sostiene que el modelo de negocio describe cómo deben encajar las piezas de un negocio comprendiéndolo como un sistema. Mientras que, Zott y Amit (2010), conceptualizaron el modelo de negocio de una empresa como un sistema de actividades interdependientes que trasciende la firma focal y abarca sus límites. Así, el sistema de actividades permite a la empresa, en colaboración con sus socios, crear valor y apropiarse de una parte de éste.

Casadesus-Masanell y Ricart (2010) mencionan que los especialistas en estrategia han utilizado la idea de modelo de negocio para referirse a la “lógica de la empresa” y cómo funciona y crea valor para sus partes interesadas, como un reflejo de la estrategia realizada por la organización. En línea con esto, Clark et al. (2012) definieron modelo de negocio como la lógica que subyace en el sustento económico de las corporaciones, es decir, la lógica que sigue una empresa para obtener ganancias.

Cada vez que se establece una empresa comercial, explícita o implícitamente emplea un modelo de negocio particular y sus varios elementos; que describe el diseño o arquitectura de los mecanismos de creación (generación), entrega y captura de valor (Kavadias et al., 2016; Osterwalder y Pigneur, 2018). Asimismo, Mitchell y Coles (2003) afirman que los modelos de negocio deben incluir seis elementos primordiales a conocer por la empresa: ¿quién?, ¿qué?, ¿cuándo?, ¿dónde?, ¿por qué? y ¿cuánto? utiliza una organización para proporcionar sus bienes y servicios, recibiendo valor por sus esfuerzos.

La esencia de un modelo de negocio está en definir la manera en que la empresa entrega valor a los clientes (lo que quieren y cómo lo quieren), incita a los clientes a pagar por el valor y convierte esos pagos en ganancias. Por tanto, la organización de la empresa es fundamental para satisfacer las necesidades no correspondidas de los clientes con excelencia (Teece, 2010).

Así, los modelos de negocio se pueden entender como planos en los que se describe el modus operandi de una empresa. Del mismo modo que un arquitecto elabora planos para la construcción de un edificio, los empresarios diseñan modelos de negocio que les guían durante la creación de una empresa, o para visualizar mejor el funcionamiento de una

empresa existente. Además, los nuevos modelos de negocio están cambiando el entorno de trabajo en todo el mundo, y las empresas deben evaluar y modificar sus modelos de negocio constantemente para poder sobrevivir (Clark et al., 2012).

Las empresas que buscan ganancias en entornos altamente competitivos, se esforzarán por satisfacer los diversos deseos de los consumidores a través de la constante invención y presentación al consumidor de nuevas propuestas de valor. De esta forma, es probable que los buenos diseños sean altamente situacionales y específicos, y que el proceso de diseño implique continuos procesos iterativos. Seleccionar, ajustar y/o mejorar los modelos de negocio es, en definitiva, un arte muy complejo (Teece, 2010).

## 2.2 Modelo Canvas

Uno de los marcos de modelos de negocio más popular del mundo es el Modelo Canvas (del original Business Model Canvas), una herramienta “para describir, visualizar, evaluar y modificar modelos de negocio” (Osterwalder y Pigneur, 2018, p. 12). Fue desarrollada en 2004 por el consultor suizo Alexander Osterwalder en su tesis doctoral sobre la innovación en modelos de negocio, y dirigida por Yves Pigneur en la Universidad HEC Lausanne (Suiza). En 2006, el método empieza a aplicarse en todo el mundo gracias a su difusión en el blog sobre modelos de negocio de Alexander Osterwalder (Osterwalder y Pigneur, 2018).

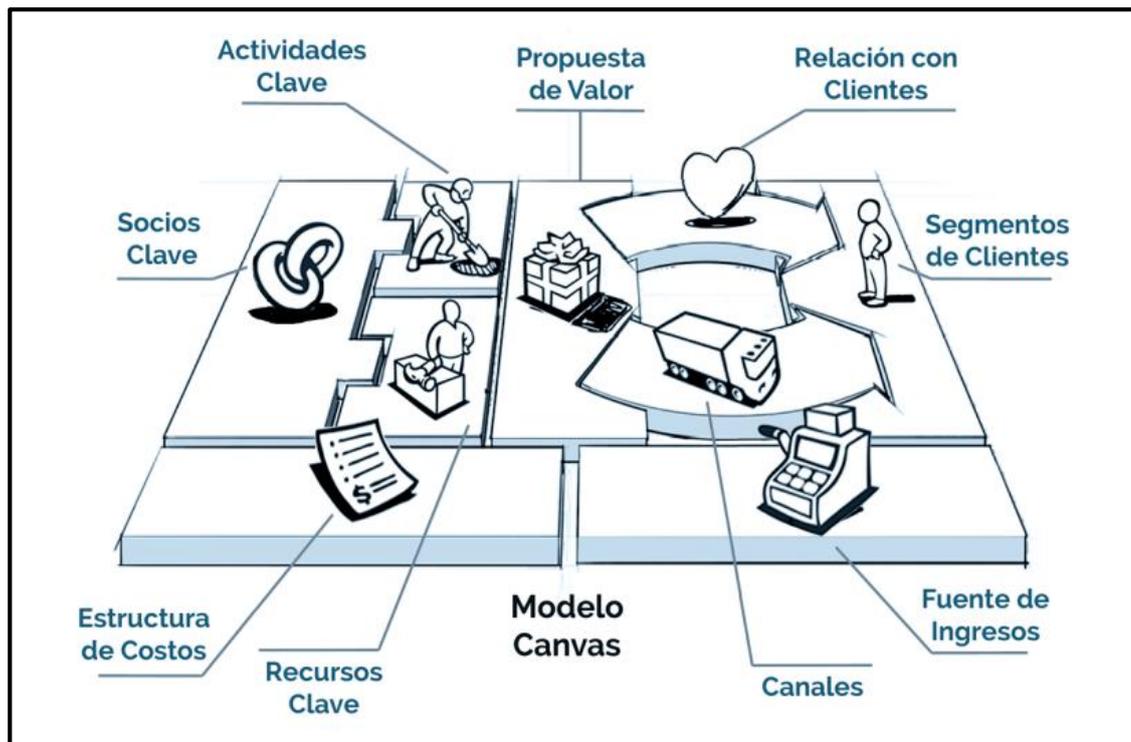
El Modelo Canvas es un instrumento muy popular dentro de la innovación estratégica y es usado para definir y crear modelos de negocio innovadores. La innovación en los modelos de negocio consiste en desafiar las normas y diseñar modelos originales con los objetivos de satisfacer las necesidades desatendidas, nuevas u ocultas del mercado, mejorar o transformar un mercado existente con un modelo de negocio mejor, y/o crear un mercado totalmente nuevo; para desarrollar y definir un modelo que se ajuste a las necesidades específicas de cada caso (Osterwalder y Pigneur, 2018). Osterwalder y Pigneur (2018) señalan que “los proyectos de diseño son únicos, y como tales, entrañan diferentes desafíos, obstáculos y factores de éxito. Cada empresa empieza en un punto distinto y tiene un contexto y unos objetivos específicos” (p. 244).

Clark et al. (2012) sostienen que el Modelo Canvas es una técnica eficaz cuya finalidad es implementar una relación lógica entre todos los factores que actúan en una empresa, al pintar un cuadro de su funcionamiento: un lienzo que permite la rápida evaluación de una idea de negocio. En este lienzo se muestra la idea que permitirá generar valor y gran parte de los elementos a considerar para su desarrollo, siguiendo la técnica de building blocks, la cual permite observar estos componentes básicos y sus rasgos más importantes, en una sola página (Blank, 2013; Carvajal Cajas, 2018).

Así, el Modelo Canvas describe la interrelación de cuatro áreas principales de un negocio: a.) clientes, b.) oferta, c.) infraestructura y d.) viabilidad financiera; respondiendo a las preguntas: ¿A quién?, ¿Qué?, ¿Cómo? y ¿Con qué? Igualmente, presenta nueve módulos o componentes básicos que se encargan de cubrir todos sus aspectos fundamentales, que reflejan la lógica que sigue una empresa para obtener ingresos: segmentos de mercado, canales de distribución, comunicación y venta, relaciones con clientes, propuesta de valor (o valor añadido), actividades clave, recursos clave, asociaciones clave, estructura de costos y fuentes de ingresos (Osterwalder y Pigneur, 2018).

La figura 1 muestra los nueve módulos o componentes básicos mencionados. El área a.) clientes, circunscribe el o los segmentos de mercado, los canales de comunicación, distribución y venta, y las relaciones con clientes; la parte superior derecha de la figura. El área b.) oferta, es el bloque del centro, que representa la propuesta de valor (o valor añadido) que se pretende proporcionar. El área c.) infraestructura, involucra las actividades, recursos y asociaciones clave que actúan como aliados necesarios para producir y mantener la oferta de valor; ubicada en la parte superior izquierda. Finalmente, el área d.) viabilidad financiera, está constituida por los dos bloques inferiores, la estructura de costos y fuentes de ingresos que envuelven y sostienen los componentes anteriores.

**Figura 1:** Los nueve módulos básicos del Modelo Canvas



**Fuente:** Osterwalder y Pigneur (2018)

Considerando lo señalado por Clark et al. (2012), Osterwalder y Pigneur (2018) y Osterwalder et al. (2018) respecto a los nueve módulos o bloques del Modelo Canvas; a continuación, se describen los componentes básicos mencionados en el orden de diseño metodológico utilizado por los autores, para una mejor comprensión del funcionamiento del modelo.

### 2.2.1 Segmentos de mercado (clientes)

Los clientes, que pueden ser grupos de personas u organizaciones, son el centro de cualquier modelo de negocio, dado que son la razón de ser de una empresa. Ninguna empresa puede sobrevivir mucho tiempo sin clientes rentables que paguen por sus productos o servicios (propuesta específica). Es posible aumentar la satisfacción de los clientes agrupándolos en varios segmentos, grandes o pequeños, con necesidades y características comunes. Por ejemplo, comportamiento similar, requerimientos,

relacionamiento diferenciado entre empresa y cliente, disposición de pago, utilidades diferentes, rentabilidad que representan para la empresa, etc.

Por tanto, los segmentos de mercado serán los grupos de clientes potenciales, consecuencia del análisis de las características específicas del mercado total, que serán agrupados en base a sus similitudes para que, de entre estos segmentos, la empresa pueda identificar los que le sean más atractivos y decidir si se enfocará en ellos. Así, las empresas deben decidir si atienden a uno o varios segmentos de mercado diferentes, dejando de lado los segmentos que no les sean atractivos. Algunos ejemplos de segmentos de mercado son: mercado masivo, mercado de nicho, mercado segmentado, mercado diversificado y plataformas de forma múltiple. Una vez seleccionado y estudiado profundamente el o los segmentos de interés, se podrá diseñar un modelo de negocio.

### 2.2.2 Canales

Los canales de comunicación, distribución y venta establecen el contacto entre la empresa y los clientes. Describen cómo se comunica y ofrece el valor añadido, por tanto, es necesario acertar con la combinación exacta de canales para aproximarse a los diferentes segmentos de mercado del modo adecuado, alcanzarlos y brindarles la propuesta de valor. Es extremadamente importante brindar una excelente experiencia de compra al cliente, porque así aseguraremos su interés sobre la propuesta ofrecida.

Existen cinco fases distintas de los canales, y cada canal puede cubrir alguna o todas estas fases. Así, las etapas para alcanzar un segmento de clientes son: conocimiento (cómo se conocen los productos y/o servicios de la empresa), evaluación (cómo se ayuda al cliente a evaluar la propuesta de valor), adquisición (cómo se permite a los clientes adquirir un producto y/o servicio específico), reparto (cómo se entrega la propuesta de valor a los consumidores) y postventa (qué soporte se entrega luego de la venta, el seguimiento del cliente y su satisfacción).

En este sentido, es posible diferenciar entre canales directos e indirectos, así como canales propios o canales de socios. Los canales propios pueden ser directos como la fuerza de venta o un sitio web; o indirectos, como las tiendas Retail. Por otro lado, los canales de asociados sólo pueden ser indirectos, tales como el mercado Retail, sitios web de asociados o distribución al por mayor, entre otros.

### 2.2.3 Relaciones con clientes

Este bloque comprende que las empresas deben relacionarse de manera óptima e inteligente con sus clientes, dado que ellos entregarán recursos a la empresa a cambio de la propuesta de valor, que posteriormente se traducirán en desarrollo y beneficios.

Las relaciones con los clientes se establecen y mantienen de forma independiente en los distintos segmentos de mercado. Además, las organizaciones deben definir el tipo de relación que prefieren sus clientes, en base al conocimiento a profundidad de sus aspiraciones; que pueden estar en un rango desde personal hasta automatizada (asistencia personal, autoservicio, servicio automático, comunidades, co-creación, etc.) y definir el objetivo principal de esa relación: captar nuevos clientes, fidelizar a los clientes u obtener más ingresos de los clientes actuales. La finalidad de la relación con los clientes también se relaciona con la etapa del ciclo de vida en que se encuentre la empresa, por ejemplo,

una nueva empresa debe adquirir nuevos clientes y de forma rápida, y posteriormente, cuando la empresa madure, debe retener a sus clientes.

En consecuencia, las relaciones con los clientes tienen como objetivo conocer y crear diferentes vínculos con el cliente, alcanzarlos de manera oportuna y producirles una experiencia satisfactoria al optar por la adquisición de la propuesta de valor de la empresa. Es un módulo fundamental para un modelo de negocio exitoso.

#### 2.2.4 Propuesta de valor (Valor añadido)

Kotler y Armstrong (2006) señalan que la propuesta de valor de una compañía es el conjunto de beneficios o valores que pretende entregar a los consumidores para satisfacer sus necesidades. Esto es, aquella idea por la que una u otra empresa se distingue frente al cliente, haciendo que opte por sus productos o servicios.

Osterwalder y Pigneur (2018) mencionan que algunas propuestas de valor pueden ser innovadoras y representar una oferta nueva y disruptiva, mientras que otras pueden ser similares a las existentes en el mercado, pero con características y atributos agregados. La propuesta dependerá del segmento de clientes seleccionado, de la competencia y de las estrategias que desee seguir la empresa. Asimismo, la propuesta de valor busca crear valor a través de una mezcla específica de elementos adecuados que pueden ser cualitativos o cuantitativos, por ejemplo: novedad, personalización, comodidad o utilidad, precio, diseño, experiencia del servicio, marca o estatus, reducción de costos, riesgos, etc.

Según Osterwalder et al. (2018), las principales características de las grandes propuestas de valor son:

- Se afianzan en grandes modelos de negocio
- Se centran en los trabajos, frustraciones y alegrías que más les importan a los clientes, diferenciándose de la competencia
- Tienen como objetivo pocos trabajos no solucionados, frustraciones no resueltas y alegrías no obtenidas, pero se concentran en ellos extremadamente bien
- Están en consonancia con el modo en que los clientes miden el éxito
- Superan a la competencia de manera significativa por lo menos en un ámbito
- Son difíciles de copiar

En línea con esto, Osterwalder et al. (2018) diseñaron un nuevo lienzo para la propuesta de valor y mencionaron que dicho lienzo tiene dos lados, expresándolo así: “Con el perfil del cliente aclaras la comprensión que tienes sobre él. Con el mapa de valor describes cómo pretendes crear valor para ese cliente. Consigues el encaje entre los dos cuando ambos coinciden” (p. 4). Como consecuencia de este razonamiento, los autores separan el nuevo lienzo en tres aspectos principales, invitando a conocer profundamente al cliente y mediante este conocimiento diseñar una propuesta de valor capaz de satisfacer sus necesidades y anhelos. Estos aspectos se indican en seguida:

##### *2.2.4.1 Perfil del cliente*

Describe de forma estructurada y detallada un segmento de clientes específico, considerando sus trabajos, frustraciones y alegrías.

- **Trabajos:** describen las actividades que los clientes intentan solucionar en su vida laboral y personal. Pueden ser trabajos funcionales, sociales, personales-emocionales y trabajos de apoyo. No todos los trabajos tienen la misma importancia para el cliente, algunos son muy importantes, otros insignificantes.
- **Frustraciones:** describen lo que incomoda o molesta a los clientes antes, durante o después de intentar resolver un trabajo; o aquello que les impide resolverlo. Además, examina los riesgos o potenciales malos resultados -no deseados- que implica solucionar mal un trabajo o no solucionarlo. Para el cliente, una frustración puede ser extrema o moderada.
- **Alegrías:** son los resultados que los clientes quieren conseguir o los beneficios concretos que buscan. Desde el punto de vista de los resultados y beneficios, se pueden identificar cuatro tipos de alegrías: necesarias, esperadas, deseadas e inesperadas. Entre ellas se incluyen la utilidad funcional, las alegrías sociales, las emociones positivas y los ahorros en costos.

#### 2.2.4.2 Mapa de valor

El mapa (de la propuesta) de valor refiere de forma estructurada y detallada las características de una propuesta de valor específica. Está compuesto por productos y servicios, aliviadores de frustraciones y creadores de alegrías.

- **Productos y servicios:** representan una lista de lo que ofrece la empresa, una numeración de todo sobre lo que se construye la propuesta de valor. Esto ayuda a los clientes a realizar trabajos funcionales, sociales o emocionales, o a satisfacer necesidades básicas. Es importante entender que los productos y servicios solo crean valor en relación con un segmento de clientes específico y sus trabajos, frustraciones y alegrías. Probablemente, la propuesta de valor estará compuesta de varios tipos de productos y servicios, como físicos o tangibles, intangibles, digitales y financieros; no todos tendrán la misma relevancia para el cliente, algunos serán esenciales y otros solamente agradables.
- **Aliviadores de frustraciones:** describen cómo los productos y servicios aplacan las frustraciones específicas del cliente y resumen cómo se pretende eliminar o reducir algunas cosas que les molestan antes, durante y después de resolver un trabajo, o las que les impiden resolverlo. Una buena propuesta de valor se centra en las frustraciones que importan a los clientes, aplacando cuestiones esenciales y extremas, usualmente de forma radical y creando mucho valor. Es mejor centrarse exclusivamente en algunas frustraciones y aliviarlas muy bien.
- **Creadores de alegrías:** son una descripción de cómo los productos y servicios crean alegrías al cliente. Resumen de manera explícita cómo se pretende producir resultados y beneficios que el cliente espera, desea o podría sorprenderle; en donde se incluyen la utilidad funcional, las alegrías sociales, las emociones positivas y el ahorro de costos.

Klaric (2017) sostiene que las personas valoran mucho quitarse un dolor de encima y que muchas veces, las empresas no son conscientes de que una de las cosas que más agradece el cerebro es recibir una solución a algo que le genera malestar. El autor también asevera

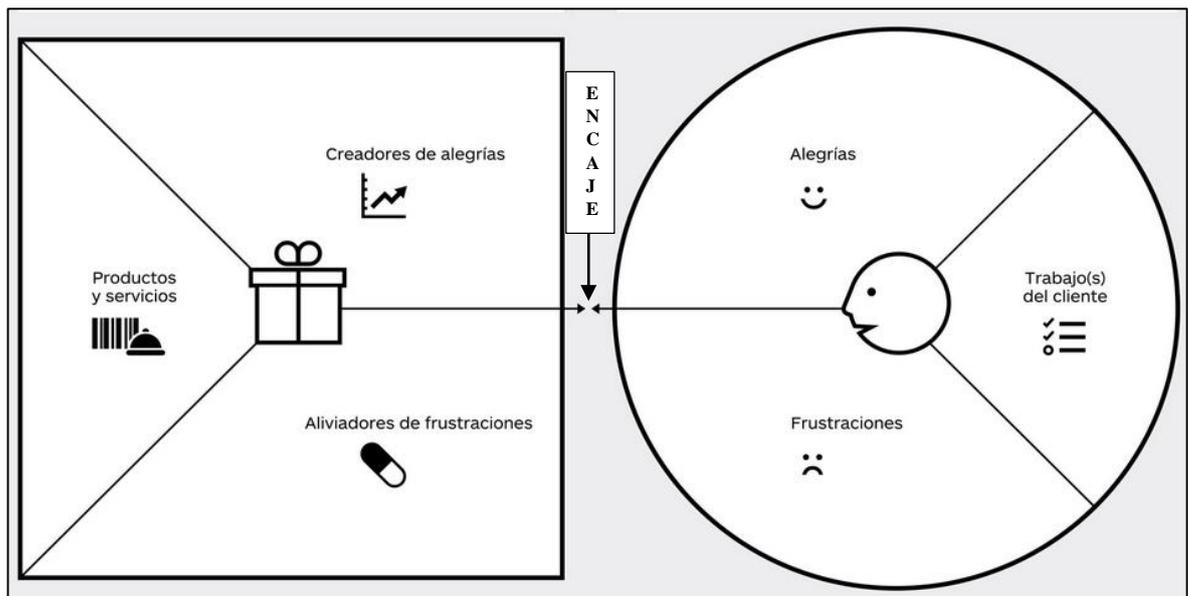
que aliviar o quitar un dolor al consumidor, lo convierte y fideliza como cliente, porque eliminar un trabajo, frustración o dolor, supera lo novedoso, lo sorprendente y lo inesperado e incluso, la generación de placer.

#### 2.2.4.3 Encaje

El encaje del modelo es la unión que se consigue cuando el mapa de valor coincide con el perfil del cliente, es decir, cuando los productos y servicios se convierten en aliviadores de frustraciones y creadores de alegrías de algunos de los trabajos importantes, frustraciones extremas y alegrías esenciales para el cliente. Esto sucede cuando los clientes se ilusionan con la propuesta de valor y, aunque es difícil conseguir el encaje y mantenerlo, esforzarse por alcanzar ese objetivo es la esencia del diseño de la propuesta de valor.

En la figura 2 se presenta el modelo planteado por los autores en forma gráfica, el Lienzo de la propuesta de valor. En el lado derecho se observa el Perfil del cliente; en el lado izquierdo, el Mapa de valor y al centro, el encaje o unión.

**Figura 2:** Lienzo de la propuesta de valor



**Fuente:** Osterwalder et al. (2018)

Cada cliente analizará la propuesta de valor que le es entregada, considerando el grado en que el producto o servicio brinda satisfacción de alguna necesidad -o requisito- o soluciona sus problemas. Así, la propuesta de valor puede ser conceptualizada como la descripción de los beneficios que pueden esperar los clientes de los productos y servicios de una empresa (Osterwalder et al., 2018).

Medina (2012) menciona que cuando una organización aporta productos y servicios útiles para otros, la demanda se activa y el negocio crece. El autor también señala que aquellas empresas que conocen profundamente a sus clientes son capaces de ofrecerles propuestas de valor atractivas y personalizadas, que resuelvan sus problemas y necesidades de manera rápida y acertada, para ganarse la preferencia de los segmentos de mercado.

La creación de valor hacia el cliente es el corazón de todo modelo de negocio (Kavadias et al., 2016). Por tanto, para que un modelo de negocio sea exitoso, se deben generar propuestas de valor bajo fundamentos técnicos, analizando profundamente los sentimientos, problemas y necesidades del cliente; para luego poder articularlos con el modelo de negocio y así lograr el desarrollo de la empresa (Carvajal Cajas, 2018). Osterwalder et al. (2018) señalaron que la creación de valor es uno de los pilares fundamentales en la estrategia empresarial.

#### 2.2.5 Fuentes de ingresos

Se ha mencionado que los clientes son la base del modelo de negocio, pero, en extensión, los ingresos también son muy importantes para que una empresa tenga éxito y perdure a través del tiempo. Los ingresos se generan cuando los clientes adquieren las propuestas de valor ofrecidas. Entonces, este módulo representa al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado, donde puede crear una o varias fuentes de ingresos utilizando principalmente dos mecanismos de fijación de precios: fijo (correspondiente a precios predefinidos y basados en variables estáticas) y dinámico (cambian basados en las condiciones del mercado). Para esto, la empresa debe conocer qué valor están dispuestos a pagar los clientes y aceptar los métodos de pago que ellos prefieran. Si esta información se tiene completa y estudiada, la empresa podrá llegar a sus clientes de manera adecuada creando una o varias fuentes de ingresos por cada segmento de mercado objetivo.

Además, según el Modelo Canvas, pueden existir dos tipos de fuentes de ingreso: transaccionales, correspondientes al pago del cliente de una vez (la venta de activos, ventas de licencias, publicidad, etc.), y recurrentes, resultantes de pagos continuos por entregar una propuesta de valor o soporte postventa al cliente (el cargo por uso, el cargo por suscripción, el leasing, etc.). En el primer tipo, el cliente paga por un producto o servicio en particular, cerrando una transacción puntual, que pudiendo ser repetitiva no cuenta con una periodicidad específica; mientras que, en el segundo tipo el cliente paga de forma recurrente en un lapso de tiempo por un producto o servicio prestado de manera repetitiva y con una periodicidad específica.

Los siguientes módulos forman parte del diseño estructural interno del negocio, estratégicamente ubicados en el hemisferio izquierdo del ‘Lienzo de generación de Modelos de Negocio’. Éstos componentes básicos constituyen el análisis interno de la idea de negocio sobre el Modelo Canvas, a través del estudio de la infraestructura (actividades, recursos y asociaciones clave) y la estructura de costos del modelo de negocio ideal.

#### 2.2.6 Actividades clave

Abarca las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio tenga éxito (Osterwalder et al., 2018). Es decir, cada empresa requiere un número específico de tareas que se deben llevar a cabo para operar satisfactoriamente. Así, las actividades clave son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, alcanzar los segmentos de mercado, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos. Sin embargo, es necesario concentrarse en las competencias esenciales y buscar aliados para las demás (Osterwalder y Pigneur, 2018).

Las actividades clave se dividen en las categorías de producción, resolución de problemas, y plataforma/red. Las actividades clave de producción dan respuesta a los requerimientos de la propuesta de valor (diseñar, producir y entregar el producto en las cantidades requeridas y con la calidad esperada); las actividades clave de resolución de problemas, dan respuesta a los requerimientos de canales de distribución y fuentes de ingresos (creación de una gestión del conocimiento y capacitaciones continuas); mientras que, las actividades clave de plataforma o redes, pueden dar respuesta al relacionamiento con los clientes, a las fuentes de ingresos y hasta a los canales de distribución (relacionadas a la gestión y promoción de plataformas y el aprovisionamiento de servicios), según el giro de negocio de la empresa (Osterwalder y Pigneur, 2018).

Para que la empresa cumpla eficientemente con todas las actividades requeridas para el desarrollo del negocio, debe generar una estructura, definida por Hernández y Rodríguez (2002) como “ensamblaje de una construcción, una ordenación relativamente duradera de las partes de un todo y su relación entre ellas” (p. 84). Este concepto puede asociarse a la empresa como la división de sus actividades agrupadas por homogeneidad formando áreas que trabajarán conjuntamente, en la búsqueda por cumplir con los objetivos propuestos (Carvajal Cajas, 2018).

Cada área de la empresa actuará de manera conjunta con el objetivo de generar y/o apoyar la generación de la propuesta de valor, para posteriormente entregarla a su segmento de mercado seleccionado, cumpliendo con una labor específica compuesta por procesos que se definen como “un conjunto de acciones organizadas para conseguir un fin, desde la producción de un objeto o prestación de un servicio hasta la realización de cualquier tarea interna” (Maldonado, 2011, p. 2).

Igualmente, la norma ISO 9001:2015 define un proceso como “el conjunto de actividades (tareas) mutuamente relacionadas que utilizan las entradas para proporcionar un resultado previsto”. Así pues, en un proceso siempre habrá unas entradas (insumos, información, otros recursos) y unas salidas o resultados (bienes, servicios, información) que serán la propuesta de valor que entregue la empresa (Carvajal Cajas, 2018; Hill y Jones, 2011). Estas salidas pueden estar dirigidas a un cliente, a una parte interesada o a otro proceso (Betancourt, 2017b).

Por tanto, la identificación y gestión sistemática de los procesos empleados en la organización, y la interacción que existe entre ellos, tiene relación directa con la calidad de la propuesta de valor que se ofrecerá en un negocio. En consecuencia, son elementos fundamentales de la gestión por procesos, que además pueden exhibirse en un mapa de procesos para su mejor visualización y comprensión (Betancourt, 2017b).

La ISO 9001:2015 define mapa de procesos como una representación gráfica (visión global) de todos los procesos que componen una organización (el sistema de gestión) con una clasificación lógica para mostrar la relación que existe entre ellos (según necesidades de la organización) y el exterior. El objetivo del mapa es conocer de forma muy precisa y profunda el funcionamiento de los procesos y actividades en los que la empresa está involucrada (Mestres, 2019). Así pues, cuando apreciamos un mapa de procesos podemos tener una idea básica de la actividad de la empresa (Betancourt, 2017a).

Mestres (2019) sostiene que un mapa de procesos es una herramienta que puede ser útil para:

- Detectar ventajas competitivas
- Identificar posibles mejoras y correcciones
- Descubrir nuevas oportunidades para el negocio
- Administrar los recursos y actividades de la empresa
- Identificar los roles claves de la organización
- Definir las responsabilidades y funciones de cada colaborador
- Identificar las necesidades actuales y futuras de los clientes
- Mejorar el flujo de información entre los diferentes procesos y/o departamentos.

Medina (2019) menciona que existen cinco pasos principales para diseñar el mapa de procesos de una organización:

1. Identificar los procesos: hacer un inventario de las actividades y procesos que desarrolla la organización.
2. Nombrar los procesos: elegir nombres para los procesos identificados.
3. Seleccionar los procesos: elegir solo aquellos procesos que aporten valor.
4. Agrupar los procesos de acuerdo a su clasificación: por ejemplo, en función del área clave de donde se desprenden y desarrollarán.
5. Establecer la secuencia e interacción de los procesos: colocarlos en el mapa de acuerdo a esa secuencia e interacción.

Es importante resaltar que el desarrollo de procesos requiere de su documentación como una herramienta básica para lograr la coherencia del negocio. En este aspecto, es necesario conocer principalmente qué son los procedimientos, instructivos de trabajo y formatos y registros. Según la norma ISO 9001:2015, un procedimiento es “la forma específica de llevar a cabo una actividad o un proceso”, refiriéndose al conjunto de acciones que se deben realizar siempre de la misma manera, para conseguir el mismo resultado, en el marco de las mismas circunstancias (estandarización). Estos documentos serán el resultado de conocimientos, experiencia y acuerdos sobre la mejor manera de actuar para alcanzar un propósito específico en la empresa.

Los instructivos de trabajo son documentos de carácter obligatorio que describen o estipulan de forma clara y detallada la manera correcta de realizar determinadas tareas o trabajos específicos, que pueden generar inconvenientes o daños de no realizarse del modo establecido (ISO 9001:2015). Los formatos son documentos o plantillas con una estructura predeterminada, que definen la forma en que se registrará, guardará y presentará alguna información específica; cumpliendo con características técnicas y formales. Mientras que, los registros, son el formato cumplimentado como resultado de la realización de una tarea o acción, evidenciando su ejecución.

Finalmente, Hill y Jones (2011) sostienen que una empresa es una cadena de actividades para transformar los insumos en productos que los clientes valoran. Todas las funciones y actividades de una empresa, como la producción, el marketing, el desarrollo de productos, la administración de materiales y recursos humanos, entre otras; “constituyen un factor para reducir la estructura de costos e incrementar la utilidad percibida (valor) de los productos por medio de la diferenciación” (p. 81).

### 2.2.7 Recursos clave

Son los elementos necesarios para que un modelo de negocio funcione. Al igual que las actividades clave, los recursos son necesarios para implementar un modelo de negocio, crear y entregar la propuesta de valor a los clientes, establecer los canales, mantener relaciones con los clientes y obtener ingresos. Dependiendo de la industria a la que pertenezca la empresa, serán necesarios distintos recursos clave para llevar a cabo los procesos de manera eficaz. Los recursos requeridos pueden ser propios de la empresa o adquiridos desde los asociados (Clark et al., 2012; Osterwalder y Pigneur, 2018).

Osterwalder y Pigneur (2018) afirman que existen cuatro tipos diferentes de recursos clave: físicos (terreno, edificios, máquinas, puntos de venta, etc.), intelectuales (bienes intangibles como marca, métodos, patentes, información privada, base de datos de clientes, etc.), económicos (dinero en efectivo, líneas de crédito o garantías financieras) y humanos (activo imprescindible).

Este último recurso clave, los recursos humanos, son vitales en todas las empresas (aunque en algunos modelos de negocio las personas son más importantes que en otros). Por tanto, es indispensable que cada empresa tenga una estructura organizacional o forma de organización particular, acorde a sus necesidades y considerando sus fortalezas. Esta estructura contribuirá a establecer roles y jerarquías, definir la cantidad de talento humano que la empresa requiere para desarrollar sus funciones, tener delimitadas las responsabilidades y los responsables de cada área y proceso, así como los superiores, y lograr que la empresa sea más eficiente. Entonces, la estructura organizacional es un esquema de diseño que sirve para organizar una empresa, ayudándola a cumplir sus objetivos y, en consecuencia, un organigrama es la representación gráfica de esta estructura.

Según Vásquez (2002), el organigrama estructural “representa el esquema básico de una organización, lo cual permite conocer de una manera objetiva sus partes integrantes, es decir, sus unidades administrativas y la relación de dependencia que existe entre ellas” (p. 219). De igual modo, Torres Jara (2012) menciona que la estructura básica de la empresa debe ser simple y comprensible por sus características de recursos humanos y financieros, con el propósito de tener una organización definida en base a la ley, y en función de ella seguir creciendo y desarrollándose como organización.

Por último, en referencia a los recursos clave, y específicamente a los recursos intangibles, resulta importante destacar el uso de los modelos de estrategias como bienes intelectuales diseñados para mejorar los procesos y cumplir con los objetivos de la empresa. En este sentido, el Modelo de Administración Estratégica de Fred R. David (2014) resulta fundamental para el desarrollo y perfeccionamiento de un modelo de negocio, por lo cual se define a continuación.

#### *2.2.7.1 Modelo de Administración Estratégica de Fred R. David*

Fred David describe su modelo como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una empresa, donde se organiza información cualitativa y cuantitativa para tomar decisiones efectivas en circunstancias de incertidumbre, a través de tres etapas: formulación, implementación o ejecución y evaluación de estrategias.

## 1. Formulación de estrategias

Esta etapa requiere de cuatro actividades fundamentales:

- Desarrollo de las declaraciones de la visión y misión: generalmente de largo alcance, donde se declara la actitud y perspectiva de la empresa.
- Investigación interna y externa: lo cual amerita la realización de una auditoría interna y externa, y la utilización de diversas técnicas como la Matriz de Evaluación de Factores Externos y la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFE y EFI), la Matriz FODA, la Matriz de Evaluación Estratégica, la Matriz BCG, etc.; para las cuales es necesaria la participación de los gerentes y colaboradores de la organización.
- Establecimiento de los objetivos a largo plazo: normalmente abarcan un período de entre dos y cinco años, y deben ser cuantitativos, mensurables (en cantidad y tiempo), realistas, comprensibles y desafiantes, etc. Estos objetivos se deben definir a nivel de grupo (corporativos), empresa, divisiones, secciones o áreas y funciones; y deben ser enunciados y comunicados con claridad.
- Generación, evaluación y selección de estrategias: donde resulta útil la realización de la Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE), que permite evaluar el atractivo relativo de estrategias alternativas, dando una base objetiva para su selección.

## 2. Implementación o ejecución de estrategias

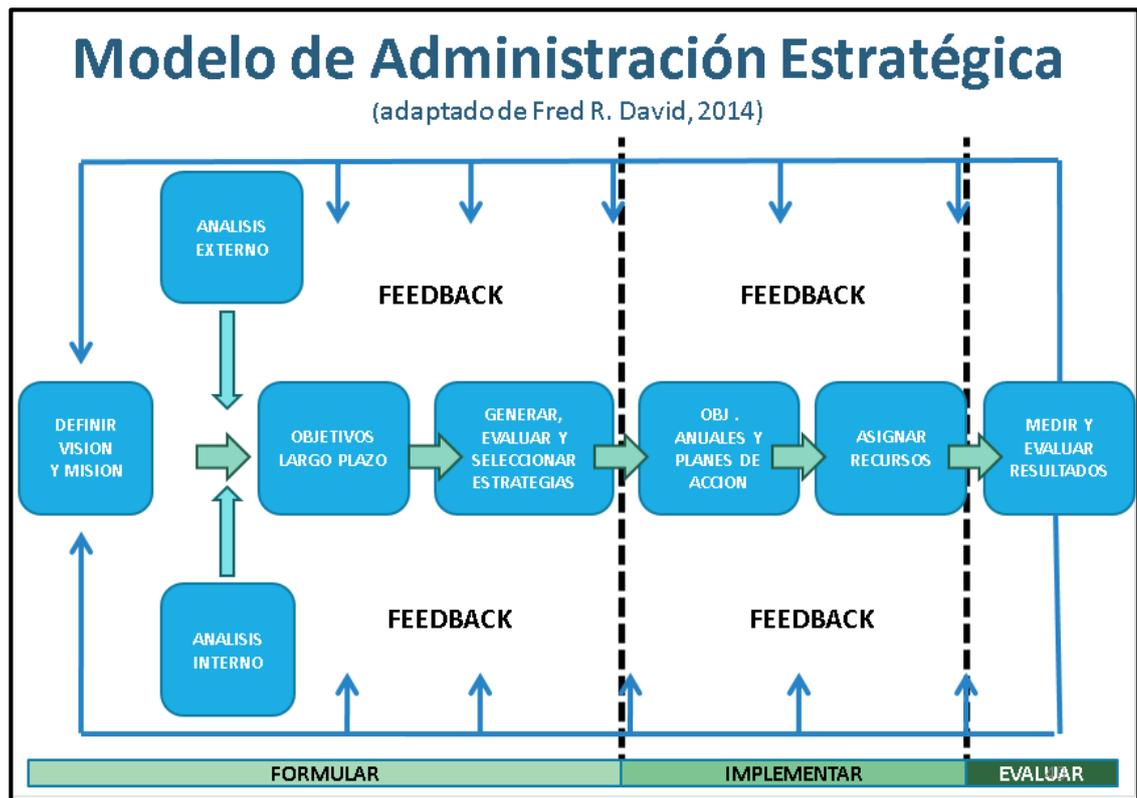
En esta etapa, dos fases resultan muy importantes: la fijación de metas y de políticas, lo cual involucra objetivos de corto plazo y planes de acción; y la asignación de recursos, como un plan integrador y coordinador que se expresa en términos financieros respecto a las operaciones y recursos que forman parte de una empresa, para un periodo determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta dirección.

La implementación de estrategias se conoce a menudo como la etapa de acción estratégica, que significa movilizar a los empleados y gerentes para poner en acción las estrategias formuladas. David considera esta etapa como la más exigente y que requiere de mayor disciplina, así como de una amplia motivación de los gerentes hacia sus empleados.

## 3. Evaluación de estrategias

Esta etapa contempla el seguimiento, evaluación y control de los planes de acción y grado de avance en la consecución de objetivos de corto plazo. Se realiza la medición del desempeño de la organización (según lo planificado), se detecta si algunas estrategias no funcionan adecuadamente y se toman medidas correctivas para verificar el curso de la acción.

En cuanto al modelo, David apunta a abarcar toda la empresa, centrándose en el crecimiento general y global de la organización. Brinda una interrelación entre los componentes más importantes del proceso de la administración estratégica en forma dinámica y continua. El modelo se visualiza en la figura 3 mostrada a continuación.

**Figura 3:** Modelo de Administración Estratégica de Fred R. David

**Fuente:** G. H. Napolitano (comunicación personal, 2019), adaptado de Fred R. David (2014)

### 2.2.8 Asociaciones clave

Osterwalder et al. (2018) y Clark et al. (2012) sostienen que este módulo se refiere a la red de proveedores y socios que contribuyen al correcto funcionamiento y la eficacia de un modelo de negocio, aportando actividades y recursos externos, y buscando desarrollar ventajas competitivas frente a la competencia con el objetivo de generar y entregar propuestas de valor que el cliente esté dispuesto a consumir.

Kim y Mauborgne (2005) señalan que muchas compañías se equivocan al tratar de realizar la totalidad de las actividades de producción y distribución de un producto y/o servicio que piensan ofrecer al mercado. Algunas veces, esto sucede porque consideran que esas actividades serán un camino para desarrollar nuevas capacidades, otras veces porque simplemente no consideran alternativas externas.

Una de estas alternativas son las asociaciones o alianzas, un medio estratégico para asegurar rápida y eficazmente las capacidades necesarias y reducir al mismo tiempo la estructura de costos (Kim y Mauborgne, 2005). Osterwalder y Pigneur (2018) afirman que la asociación de empresas es un tema cada vez más importante. Las empresas crean alianzas estratégicas con otras compañías, entidades, organizaciones, proveedores y/o distribuidores para optimizar sus modelos de negocio o lograr economías de escala (lo que normalmente implica subcontratar servicios o compartir infraestructura), reducir riesgos e incertidumbre (es frecuente ver que dos competidores formen una alianza en un área mientras se encuentran compitiendo en otra), o adquirir recursos y actividades (como conocimientos, licencias y acceso a datos de los clientes).

En línea con esto, se distinguen cuatro tipos de asociaciones diferentes como parte de la estrategia empresarial: alianzas estratégicas entre no competidores (para potenciarse), empresas conjuntas para el desarrollo de nuevos negocios, alianzas estratégicas entre competidores en algunas de sus áreas de trabajo (cooperencia), y relaciones entre comprador y proveedor para asegurar la adquisición de activos e insumos (suministros) confiables (Osterwalder y Pigneur, 2018).

En los siguientes ítems se describirán dos importantes tipos de alianzas: las asociaciones con proveedores y las asociaciones con competidores.

#### *2.2.8.1 Asociaciones con proveedores*

“Relaciones entre compradores y vendedores han existido siempre, desde que el hombre empezó a comerciar con bienes y servicios. Estas relaciones pueden ser esporádicas o duraderas si las partes llegan a desarrollar lazos de amistad y confianza” (García Lillo et al., 1999, p. 257).

Hill y Jones (2011) señalan que “las empresas han identificado que pueden lograr muchos de los beneficios asociados con la integración vertical al participar en relaciones cooperativas bilaterales a largo plazo con empresas a lo largo de la cadena de valor agregado” (p. 300); en donde los objetivos y estrategias de las empresas participantes llegan a estar unidos. “El principal motivo de estos acuerdos se encuentra en la importancia que ejerce la función de abastecimiento y de distribución, en el coste y calidad del producto. Entonces, una mejor coordinación de estas actividades presume una vía para conseguir y mantener importantes ventajas competitivas” (García Lillo et al., 1999, p. 257).

En esencia, una alianza estratégica liga facetas específicas de los negocios de dos o más empresas, donde existe una actitud proactiva de todas las partes y cada una está interesada en el éxito de la(s) otra(s). Por tanto, los socios se comprometen a mejorar continuamente en todas las esferas de sus actividades y es necesaria la congruencia de objetivos a nivel estratégico. Para Del Prado (1995), una asociación de este tipo “es una sociedad que potencia la efectividad de las estrategias competitivas de las empresas participantes a través del intercambio de procesos, tecnologías, actividades, habilidades o productos basados en ellas” (p. 68). Las ventajas que supone esta asociación son para la empresa cliente, pero también para el proveedor, que alcanza un mayor nivel de performance de sus actividades (García Lillo et al., 1999).

Así, las alianzas estratégicas entre compradores y proveedores son relaciones duraderas y cooperativas, donde dos o más empresas acuerdan realizar inversiones especializadas y trabajar de manera conjunta para encontrar formas de reducir los costos, incrementar la calidad del producto y/o desarrollar nuevos productos o procesos que beneficien a las empresas involucradas; de manera que todas salgan favorecidas con esta relación donde opera la filosofía de ‘ganar-ganar’ (Hill y Jones, 2011).

Para lograr esto, la empresa compradora debe identificar con qué proveedores clave realizará asociaciones estratégicas y, para tal efecto, el análisis de la transacción Proveedores clave - Empresa será fundamental, examinando las dimensiones de la transacción y las estructuras de gobernanza relacionadas. Debido a lo cual, resulta

imprescindible comprender previamente el concepto de costo de transacción, también llamado costo de intercambio, y su estrecha relación con este análisis.

La Nueva Economía Institucional (NEI) indica que en el mundo real de los negocios existen costos que la Economía Neoclásica no considera y que siempre son positivos, y los denomina costos de transacción. Estos costos, no siempre visibles, son aquellos ex-ante de una negociación y las distintas salvaguardas, y aquellos ex-post por una mala adaptación y desvíos de la ejecución de un contrato como resultado de las omisiones, errores y perturbaciones no anticipadas (Williamson, 1985).

La hipótesis básica de la teoría de los costos de transacción, es que la organización óptima de una actividad -el tipo de estructura de gobernancia definida- es la que permite reducir dichos costos a nivel micro (constituyendo a la transacción como unidad básica de análisis), y se precisa en función de los distintos atributos o dimensiones de la transacción.

Considerando la relación entre las variables observables de las transacciones, el ambiente institucional y las estructuras de gobernancia, Williamson (1996) establece tres atributos en las transacciones: la frecuencia, el grado y tipo de incertidumbre, y la especificidad de activos; señalando a esta última como la más relevante. Estas tres dimensiones predeterminan la elección de las estructuras de gobernancia.

La frecuencia constituye la regularidad con que suceden las transacciones. Determina el grado de conocimiento que las partes poseen entre sí y se generan procesos de creación de confianza y prestigio que plantean los compromisos creíbles. La reiterada frecuencia de las transacciones con la consecuente creación de confianza, por ejemplo, economiza costos de transacción (Williamson, 1996).

La incertidumbre, como desconocimiento de los eventos futuros, incluye tres aspectos: la incertidumbre ligada a lo contingente, la incertidumbre ligada a la falta de comunicación y la incertidumbre debida a situaciones de comportamiento en relaciones de interdependencia. Este último caso es considerado muy importante en la elección de la estructura de gobernancia pues está relacionada con la opción de integración vertical. Además, la incertidumbre tiene estrecha relación con el supuesto de comportamiento de racionalidad limitada (Williamson, 1996).

Finalmente, la especificidad de los activos es el determinante principal en la elección de la estructura de gobernancia. Los activos específicos son aquellos que no pueden ser utilizados en otra actividad sin una sensible pérdida de valor. Cuanto más específico sea un activo, mayores serán los riesgos, mayor su pérdida de valor y, en consecuencia, mayores los costos de transacción en caso de incumplimiento contractual (Williamson, 1996).

La NEI plantea tres tipos de estructuras de gobernancia que se encuentran directamente relacionadas con las dimensiones de la transacción: los mercados (*spot*), los contratos o formas híbridas y las jerarquías o integración vertical (Williamson, 1996). Estas estructuras deben ser utilizadas para identificar, explicar y mitigar todas las formas de riesgo contractual (Williamson, 1985).

Las empresas optan por aquella forma organizacional que les permita reducir los costos de transacción, por tanto, será necesario analizar las distintas dimensiones de las

transacciones, si el objetivo es realizar una aproximación conceptual a los costos de transacción que determinan las distintas estructuras de gobernanza (Ordoñez, 2000).

### *2.2.8.2 Asociaciones con competidores*

En el ítem anterior se consideraron las alianzas estratégicas entre proveedores y la empresa, sin embargo, también existen alianzas estratégicas entre competidores, conocidas como alianzas competitivas o coopectencia (Del Prado, 1995). Esto significa que, para desarrollar relaciones cooperativas a largo plazo, también es necesario cooperar con los competidores (Hill y Jones, 2011).

En las alianzas competitivas el nivel de interacción es elevado, es decir, intervienen múltiples funciones y existe intensa actividad conjunta. Los socios son aptos para ser competidores directos en el/los productos y el mercado final. Por tanto, el potencial de conflicto es alto. Asimismo, los vínculos entre estas empresas se producen a través de acuerdos contractuales, pero con contratos no tradicionales (Del Prado, 1995).

Del Prado (1995) sostiene que administrar eficientemente este tipo de asociación significa manejar las interacciones entre cooperación y competencia en un entorno de control compartido, teniendo como prioridad los objetivos de la empresa. Para el autor, hay cuatro objetivos que deben atenderse en una alianza estratégica: mantener la flexibilidad, agregar valor, proteger sus ‘core competencies’ y aprender. Las alianzas competitivas tienen como prioridades la protección de las ‘core competencies’ y el aprendizaje.

### 2.2.9 Estructura de costos

Carvajal Cajas (2018) afirma que todo modelo de negocio incurre necesariamente en costos para funcionar y Osterwalder et al. (2018) indican que este bloque describe todos los costos que implica trabajar con un modelo de negocio específico. Precisamente, las empresas necesitan liquidez para la creación y oferta de valor, el mantenimiento de las relaciones con los clientes y la generación de ingresos, y es posible hacer un estimado de estos costos a partir de la definición de actividades, recursos y asociaciones clave (Clark et al., 2012). Posteriormente, todo costo debe registrarse y clasificarse con el objetivo de mantener y gestionar una adecuada estructura de costos, que puede caracterizarse por tener costos fijos, costos variables, economías de escala y/o economías de alcance (Osterwalder y Pigneur, 2018).

En este sentido, es preciso comprender el significado de “costo”. La acepción amplia del concepto es “el sacrificio que debe realizarse para alcanzar un objetivo, cualquiera sea éste”, definición que se refiere al esfuerzo consciente que es necesario llevar a cabo cuando se trata de alcanzar un resultado perseguido (Faga y Ramos Mejía, 2000, p. 12).

Desde el punto de vista estrictamente económico, los costos son “todos aquellos recursos necesarios que se han de invertir para transformar una materia en un bien económico” (Ibáñez Machicao, 2002, p. 19). Igualmente, Faga y Ramos Mejía (2000) definen costo como “el insumo de determinados elementos valorizables económicamente, aplicado a lograr un objetivo también económico” (p. 12). Sobre esta definición, los autores sostienen que todos los contenidos que forman parte del precio de venta de una operación o producto, más allá de la ganancia, son costos, porque se trata de la adquisición y el

consumo de “esfuerzos” que pueden ser valuados en dinero y que son indispensables para llevar a cabo la operación que permita recibir ese precio de venta.

Entonces, puede entenderse que los costos son todos aquellos recursos destinados a la operación de la empresa, bajo un modelo de negocio específico, con el objetivo de crear y entregar la propuesta de valor a sus segmentos de mercado objetivo (Carvajal Cajas, 2018).

Los elementos de costo se clasifican de diversas maneras y según Faga y Ramos Mejía (2000) destacan las cuatro siguientes: en función de los objetivos perseguidos por la operación que los origina, encontrando los costos de adquisición, producción, comercialización, etc.; en función del método usado para determinarlos, diferenciando los costos históricos resultantes, los históricos normalizados y los estándar o predeterminados; en función de su comportamiento (o por relación con la producción), identificando los costos fijos, los costos variables y los semifijos y semivariables; y en función de su asignación o dirección (por la identidad), que incluyen los costos directos y los costos indirectos.

Por su parte, la Escuela Superior de Administración y Negocios (ESAN) menciona que los costos que demanda un proyecto (como consecuencia del uso de recursos, esfuerzos, etc.) pueden clasificarse de muchas formas, pero una muy particular es aquella que los divide en costos de inversión (pre operativos) y los costos de operación (ESAN, 2016).

Los costos de inversión, también llamados costos pre operativos, son aquellos en que se incurre para la adquisición de los activos necesarios para poner el proyecto "en marcha" o en funcionamiento (Buenaño Lojano, 2012). Es decir, son aquellos costos que se generan desde la concepción de la idea que da origen al proyecto hasta poco antes de la elaboración del primer producto y/o servicio (ESAN, 2016).

Según Buenaño Lojano (2012) esta inversión puede provenir de activos fijos y activos diferidos. La autora señala que las inversiones en activos fijos son todas aquellas que se realizan en los bienes tangibles que se utilizarán en el proceso de creación y entrega de la propuesta de valor, mientras que, las inversiones en activos diferidos son todos aquellos costos que se realizan sobre activos necesarios para constituir la empresa, solicitar y obtener la licencia de funcionamiento, gestionar conceptos de marketing inicial, crear la publicidad inicial, entre otros.

Es transcendental considerar que los elementos del costo y su clasificación son “de suma importancia para la gestión del modelo de negocio, puesto que la empresa mediante ellos podrá analizar la forma más conveniente de gestionar su estructura de costos de acuerdo a su giro y necesidades” (Carvajal Cajas, 2018, p. 35).

## **CAPÍTULO III: METODOLOGÍA**

### **3.1 Diseño y caracterización del estudio**

El diseño de esta investigación es de tipo no experimental, porque pertenece al grupo de “estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos” (Hernández Sampieri et al., 2010, p.149). Los autores explican que, en este diseño de investigación, no es posible manipular las variables independientes, es decir, no se tiene control directo ni se puede influir sobre ellas; solo se observan porque ya sucedieron, al igual que sus efectos.

Asimismo, Hernández Sampieri et al. (2010) catalogan la investigación no experimental por su dimensión temporal o el número de puntos en el tiempo en los cuales se recolectan datos. En ese sentido, el estudio presenta un diseño no experimental transversal o transeccional, que recopila datos en un tiempo único. El propósito de este tipo de investigación es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. A su vez, los diseños transeccionales se dividen en tres tipos: exploratorios, descriptivos y correlacionales-causales.

Este trabajo pertenece al tipo de estudio descriptivo, cuyo objetivo es indagar la incidencia de los niveles de una o más variables en una población. Muñoz Razo (2011) explica que las tesis de carácter descriptivo tienen como objetivo de estudio “representar algún hecho, acontecimiento o fenómeno por medio del lenguaje, gráficas o imágenes de tal manera que se pueda tener una idea cabal del fenómeno en particular, incluyendo sus características, sus elementos o propiedades, comportamientos y particularidades” (p. 23).

Considerando el método y enfoque de la investigación, este trabajo se cataloga como tesis de enfoque cualitativo. Este enfoque se sustenta “en estudios descriptivos, interpretativos e inductivos (que van de lo particular a lo general) y se utilizan para analizar una realidad social al amparo de un enfoque subjetivo, con el propósito de explorar, entender, interpretar y describir el comportamiento de la realidad en estudio, no necesariamente para comprobarla” (Muñoz Razo, 2011, p. 22). Por lo general, en la indagación cualitativa los instrumentos no son estandarizados, es decir, la recopilación de datos no implica medición numérica y/o análisis estadístico, y se trabaja con múltiples fuentes de datos (libros, documentos, investigaciones, etc.; lo que permite conocer la realidad que se estudia a través de aportaciones o interpretaciones subjetivas de distintos puntos de vista, emociones, experiencias y otros aspectos no cuantificables (Hernández Sampieri et al., 2010).

De igual modo, por la naturaleza de la investigación cualitativa, se requiere de un método formal de investigación para estudiar el tema; que permita explorar, interpretar y comprender la realidad social que se estudia (Muñoz Razo, 2011).

### **3.2 Identificación de las principales variables**

En la tabla 1 se presenta el Diseño no experimental para este estudio. Según los objetivos de la investigación, fueron considerados los módulos del Modelo Canvas que corresponden al diseño estructural interno del negocio. Estas fueron las variables:

propuesta de valor, actividades clave, recursos clave, asociaciones clave y estructura de costos de inversión. Se consideraron algunos indicadores para cada variable.

**Tabla 1:** Identificación de variables del estudio

VARIABLES	INDICADORES	INSTRUMENTO
<b>Propuesta de valor</b>	Trabajos del cliente	Revisión de información -Fuentes primarias y secundarias-
	Frustraciones del cliente	
	Alegrías del cliente	
	Aliviadores de frustraciones	
	Creadores de alegrías	
	Productos y servicios	
<b>Actividades clave</b>	Procesos de la Dirección	
	Procesos del Área de Ventas	
	Procesos del Área de Administración y Talento Humano	
	Procesos del Área de Producción y Aseguramiento de la Calidad	
	Procesos del Área de Marketing y Comunicación	
<b>Recursos clave</b>	Recursos físicos	
	Recursos intelectuales	
	Recursos económicos	
	Recursos humanos	
<b>Asociaciones clave</b>	Asociaciones con proveedores	
	Asociaciones con competidores	
<b>Estructura de costos de inversión</b>	Costos en activos fijos	
	Costos en activos diferidos	

**Fuente:** elaboración propia

### 3.3 Fuentes de información

Se denominan fuentes de información a diversos tipos de documentos que contienen datos convenientes para cubrir cierto requerimiento de información y fundamentar un conocimiento. Por tanto, conocer, diferenciar y seleccionar las fuentes de información apropiadas para el trabajo que se está realizando es parte del proceso de investigación (Universidad de Alcalá, s/f).

La selección del instrumento técnico de medición correcto para realizar una investigación, depende de una serie de factores como los objetivos y el problema del estudio, la naturaleza del tema a estudiar, entre otros. Esto es muy importante, dada la dependencia directa entre su elección y el éxito o fracaso de la investigación. De la misma manera, se deben considerar los factores que pueden interferir en la obtención y/o validez de las respuestas a las interrogantes planteadas (Carvajal Cajas, 2018).

Según el origen y nivel de información que proporcionan las fuentes de información, éstas pueden clasificarse en dos tipos: fuentes primarias y fuentes secundarias.

### 3.3.1 Fuentes primarias o de primera mano

Son aquellas que proporcionan información de primera mano acerca del tema a investigar. Esto significa que contienen información nueva y original, resultado de un trabajo intelectual (Universidad de Alcalá, s/f). La investigación que utiliza este tipo de información, precisa recopilar material directamente del punto o lugar donde tienen su origen los datos, de la fuente primaria, así se trate de un hecho, fenómeno o una circunstancia de interés a investigar (Hanke y Reitsch, 2000; Muñoz Razo, 2011).

A esta categoría pertenecen la experimentación, los autores inéditos, las encuestas, los reportes de investigaciones, etc.; presentados a través de libros, documentales, noticias periodísticas, artículos de revistas científicas, monografías, tesis y disertaciones, documentos oficiales de instituciones públicas, informes técnicos y de investigación de instituciones públicas o privadas, trabajos presentados en conferencias o seminarios, normas técnicas, foros y páginas en Internet, etc. (Hernández Sampieri et al., 2010).

### 3.3.2 Fuentes secundarias o de segunda mano

Son las publicaciones disponibles en un área del conocimiento que tienen como base las investigaciones y compilaciones realizadas sobre la información de primera mano, de donde utilizan sus contenidos para su interpretación, complemento, corrección o refutación (Hanke y Reitsch, 2000; Muñoz Razo, 2011). De esta forma, contienen información organizada y bien elaborada, producto del análisis, extracción o reorganización de documentos primarios originales (Universidad de Alcalá, s/f).

La investigación que utiliza información de fuentes secundarias o de segunda mano tiene la ventaja de ser más documentada, pues usa varias fuentes para complementar su trabajo y se sustenta en la seriedad metodológica (Muñoz Razo, 2011). En esta categoría se encuentran los ensayos, artículos colegiados, directorios, publicaciones de instituciones, enciclopedias, antologías, las tesis, libros, artículos o estadísticas que interpretan otros trabajos o investigaciones, etc. (Hernández Sampieri et al., 2010).

El desarrollo de las actividades metodológicas de esta investigación, precisarán la recopilación de información de ambas fuentes. Se consideró como imprescindible fuente primaria la entrevista personal con María Alicia Huamán, quien está desarrollando su tesis de Maestría en Agronegocios, FAUBA. M. A. Huamán (comunicación personal, 2020) realizó una encuesta online a 271 personas (según muestreo por conveniencia), con la finalidad de conocer, valorar y analizar las preferencias, gustos, motivaciones y atributos del servicio que consideran importantes los ciudadanos de Lima Metropolitana en Perú, en relación al consumo en locales gastronómicos de tipo cafetería, considerando además sus datos sociodemográficos y geográficos. A partir de la información recopilada y los resultados obtenidos, M. A. Huamán determinó el segmento de mercado objetivo y diseñó una propuesta de valor acorde, que se utilizó en este trabajo como punto de partida.

Asimismo, después de una extensa revisión bibliográfica, se utilizaron los siguientes instrumentos de acceso a información primaria y secundaria: libros y tesis relacionados con el tema; artículos de revistas indexadas, que investigan con rigor científico los

contenidos propuestos; informes y documentos publicados por organismos gubernamentales y privados involucrados en el negocio de café en el Perú y el mundo: Cámara peruana de Café y Cacao, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo en el Perú (PNUD), Organización Internacional del Café (ICO), Specialty Coffee Association of America (SCAA), Oficina de análisis social para la información ciudadana (Basic), etc.; reportes estadísticos de información nacional e internacional: Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), Datum Internacional, Ipsos Perú, etc. Así como datos de artículos periodísticos provenientes de diarios peruanos como: El Comercio, El Peruano, Anda Perú, Gestión y Andina; y datos de consultas en sitios Web oficiales de universidades, bibliotecas y especialistas en la industria del café.

La información obtenida de fuentes primarias y secundarias fue útil para fundamentar el trabajo en base a conceptos y aspectos necesarios para la construcción del diseño estructural interno del modelo de negocio y así cumplir con los objetivos del estudio.

### **3.4 Análisis e interpretación de datos**

Quispe Limaylla (2013) señala que en esta fase de la investigación no es suficiente con analizar los datos, presentar cuadros y describir lo que sucedió. Además, se debe responder a las siguientes preguntas: ¿Qué significa esta información? ¿Para qué es la interpretación de los datos? ¿De quién es el interés? ¿Qué uso se dará a los resultados de la evaluación? Es responsabilidad y compromiso del investigador darle sentido y significado a los números y palabras. Los datos no dicen nada por sí solos, para entender su significado se deben analizar e interpretar, para lo cual es necesario que sean organizados.

Hernández Sampieri et al. (2010) añaden que en la investigación cualitativa la recolección y el análisis de datos ocurren prácticamente en paralelo; además, el análisis no es estándar, ya que cada estudio requiere de un esquema propio de análisis. Así, la teoría (hallazgos) va emergiendo fundamentada en los datos.

La información obtenida de fuentes primarias y secundarias (ítem 3.3) se agrupó según los temas clave de interés (propuesta de valor, actividades, recursos, asociaciones y estructura de costos), dado que establecer temas facilita la concentración de los datos y los organiza para su posterior utilización. Luego, la revisión de los datos resultó ser fundamental y permanente, debido a que el proceso fue sumamente iterativo. Así se determinó cuál es el significado adecuado de la información, para finalmente realizar explicaciones, adaptaciones y aplicaciones utilizando narrativas, conceptualizaciones, figuras y/o descripciones en cada tema de interés (Hernández Sampieri et al., 2010).

### **3.5 Metodología de la investigación**

Para poder diseñar con claridad la estructura de funcionamiento interno y estructura de costos de inversión del modelo de negocio de Cafetería Pasonki, se utilizó la herramienta conocida como Modelo Canvas, cuyo fin fue trasladar la idea de negocio a una realidad tangible, analizándola integralmente, identificando todos los segmentos que comprende y organizándolos (Osterwalder y Pigneur, 2018).

Osterwalder y Pigneur (2018) describen un proceso de diseño de modelo de negocio que ofrece un punto de partida que casi todo emprendedor puede hacer suyo y personalizar.

Este proceso tiene cinco fases: movilización, comprensión, diseño, aplicación y gestión. Sin embargo, para cumplir con los objetivos propuestos en este trabajo, se consideraron las primeras tres fases; entendiendo que la progresión a través de estas fases no suele ser tan lineal como se indica a continuación (las Fases II y III suelen suceder en paralelo).

La fase I, **Movilización**, tiene como propósito la organización de un proyecto de diseño de modelo de negocio de éxito y su enfoque es la ‘preparación del escenario’. La fase II, **Comprensión**, se fundamenta en la investigación y análisis de los elementos necesarios para el diseño del modelo de negocio y su enfoque es la ‘inmersión’. La fase III, **Diseño**, se sostiene en la adaptación y modificación del modelo de negocio según la respuesta del mercado (exploración y creación de prototipos de muchas posibilidades), y su enfoque es el ‘análisis’.

De igual forma, se consideró lo propuesto en el Modelo Canvas para la creación y diseño del mejor modelo de negocio para Cafetería Pasonki, expresado de forma concisa en el Lienzo de generación de Modelos de Negocio. Además, para el desarrollo de cada tema que comprende el diseño estructural interno del caso, se utilizarán los objetivos señalados en el estudio con el fin de proponer un conjunto de actividades relacionadas y organizadas que contribuyan a cumplir con los propósitos establecidos.

### 3.5.1 Diseño de la propuesta de valor de Cafetería Pasonki

La creación de valor u oferta debe constituir una serie de ventajas que satisfagan las necesidades y/o requerimientos del segmento o segmentos de mercado seleccionado(s). Se puede reflexionar respecto a ella utilizando las siguientes interrogantes: ¿Qué valor se desea proporcionar a los clientes y usuarios? ¿Qué problema se les ayudará a solucionar? ¿Qué necesidades suyas se satisfarán? ¿Es posible superar sus expectativas? Y ¿Qué productos o servicios diferenciados se debe ofrecer a cada segmento de mercado?

Entendiendo la importancia de conocer al cliente para diseñar una propuesta de valor, se consideró la información de M. A. Huamán (comunicación personal, 2020) para presentar lo siguiente:

- Segmento de mercado objetivo, especificando características sociodemográficas, geográficas, psicográficas y conductuales de los clientes.
- Propuesta de valor, donde se describirán los productos, el diseño y servicio, y la responsabilidad social de Cafetería Pasonki.

### 3.5.2 Diseño de la estructura interna de Cafetería Pasonki

#### *3.5.2.1 Definición de las actividades y diseño de la estructura de los procedimientos clave*

Las actividades clave necesarias para el adecuado funcionamiento del modelo de negocio, deben ser la respuesta a las siguientes preguntas: ¿Qué actividades se deben desarrollar para que la propuesta de valor funcione correctamente? ¿Qué canales de distribución se deben desarrollar? ¿Qué actividades se utilizarán en las relaciones con los clientes? y ¿Cuáles serán las actividades relacionadas a las fuentes de ingresos? Para lo cual se realizarán las siguientes acciones:

- Diseño de un mapa de procesos del funcionamiento del modelo de negocio y descripción de los procesos clave.
- Diseño y desarrollo del Procedimiento General “Estructura, gestión y control de Documentos y Registros”, considerando una estructura clave que incluya los siguientes aspectos básicos: objetivo, alcance, definiciones, referencias, descripción de actividades y responsabilidades, flujograma(s), indicador/es de gestión, registros, anexos y lista de distribución. Las indicaciones definidas en este documento serán de aplicación en los restantes procedimientos de Cafetería Pasonki.
- Desarrollo del Procedimiento General “Selección de Proveedores”, como ejemplo de la aplicación del procedimiento “Estructura, gestión y control de Documentos y Registros”.

### 3.5.2.2 *Determinación de los recursos clave*

Los recursos más importantes para el funcionamiento oportuno del modelo de negocio de Cafetería Pasonki, pretenden responder a la pregunta principal ¿Qué recursos clave necesita la propuesta de valor, los canales de distribución, comunicación y venta, la relación con los clientes, las fuentes de ingresos y las actividades clave? Pensando en esto surge lo subsecuente:

- Diseño de una tabla que presente los procesos clave y permita diferenciar las tareas de transformación y sus elementos de entrada, de donde podrán detectarse los recursos necesarios para el funcionamiento del modelo de negocio.
- Clasificación de los recursos clave según la categorización propuesta por Osterwalder y Pigneur (2018): recursos físicos, recursos intelectuales, recursos económicos y recursos humanos.
- Descripción de los recursos físicos, intelectuales y económicos, identificados y clasificados, considerando su importancia para el modelo de negocio.
- Identificación del talento humano necesario para el funcionamiento y desarrollo del modelo de negocio, mediante el diseño de la estructura organizacional de la empresa (organigrama) y breve descripción de las principales funciones y responsabilidades de los puestos de trabajo de Cafetería Pasonki.

### 3.5.2.3 *Identificación y análisis de las asociaciones clave*

Los aliados que contribuyan al funcionamiento eficaz del modelo de negocio pueden detectarse al responder las interrogantes: ¿Quiénes serán los proveedores y socios clave? ¿Qué recursos importantes se adquirirán de ellos? y ¿Qué actividades fundamentales realizarán ellos? Asimismo, pensar en ¿Qué puede motivar estas asociaciones?, podría ser útil para los fines del caso. Entonces, se realizará el:

- Diseño y desarrollo del Procedimiento General “Selección de Proveedores” como procedimiento clave para asegurar que la empresa tenga proveedores calificados que abastezcan productos de calidad.
- Identificación de proveedores estratégicos con quienes resulte conveniente asociarse a partir del análisis de la transacción: Proveedores clave - Cafetería Pasonki, considerando sus atributos y estructura de gobernancia.

- Evaluación de posibles alianzas con competidores pertenecientes al sector, a efectos de generar cooperación y crecimiento mutuo, con la finalidad de cumplir objetivos propuestos y perfeccionar el modelo de negocio de Cafetería Pasonki.

#### *3.5.2.4 Definición de la estructura de costos de inversión*

La estructura de costos esenciales del modelo de negocio definido para Cafetería Pasonki, precisa considerar las preguntas ¿Cuáles serán los recursos y actividades más costosas para la instalación de Cafetería Pasonki? Y ¿Cuáles serán los costos más importantes para la implementación pre operativa del modelo de negocio? Para lo cual se efectuará lo siguiente:

- Identificación de los costos de inversión que implica la instalación de Cafetería Pasonki.
- Ordenamiento de los costos identificados a través del diseño de tablas (hojas de cálculo), según consideraciones de Buenaño Lojano (2012), quien organiza los costos de inversión en dos grupos principales: inversión en activos fijos e inversión en activos diferidos.
- Revisión de información pertinente para asignar valor numérico a cada uno de los costos identificados.
- Cuantificación de la inversión total necesaria para la implementación pre operativa del modelo de negocio de Cafetería Pasonki.

## **CAPÍTULO IV: DISEÑO DE LA PROPUESTA DE VALOR DE CAFETERÍA PASONKI**

### **4.1 Introducción**

Vilà Trepap (2019) sostiene que, dentro del segmento de personas interesadas en la alimentación saludable, se encuentra un segmento que busca un “estilo de vida saludable y sostenible” caracterizado por personas con un interés muy fuerte en el consumo saludable, ético y responsable. Este grupo de personas está dispuesto a pagar más por productos y/o servicios que cumplan con los aspectos mencionados. Adquieren productos que sean amigables con el medio ambiente desde el proceso de producción hasta el envasado y transporte al punto de venta, y prefieren aquellas empresas que producen alimentos saludables de manera sostenible y ética, buscando medios y formas de apoyar a los agricultores.

Vilà Trepap (2019) indica que esta tendencia genera que las empresas respondan innovando y lanzando al mercado productos más saludables, cuya demanda va en aumento. Además, algunas empresas están incorporando la sostenibilidad en sus planes e informes anuales. Es evidente que existe una oportunidad de venta de productos ecológicos y éticos, con características organolépticas diferentes. Sin embargo, para desarrollar este tipo de bienes y servicios, será necesario en primer lugar, construir un modelo de negocio que esboce y describa de manera racional cómo una empresa creará, entregará y capturará valor.

El Modelo Canvas propone analizar integralmente una idea de negocio para desarrollar un modelo que se ajuste a sus necesidades específicas (Osterwalder y Pigneur, 2018). El diseño de un modelo de negocio requiere segmentar el mercado, crear una propuesta de valor para cada segmento, configurar el medio para entregar ese valor y luego establecer estrategias que puedan usarse para evitar que el modelo de negocio sea debilitado por la imitación de competidores, por ejemplo. Tener una estructura diferenciada y difícil de imitar, así como efectiva y eficiente, es importante para establecer y mantener la ventaja competitiva de la empresa (Teece, 2010).

### **4.2 Segmento de mercado objetivo**

Para varios autores, un modelo de negocio adecuadamente fundamentado debe responder de manera definitiva a preguntas como: ¿Quiénes son nuestros clientes?, ¿Qué valoran nuestros clientes? y ¿Cuáles son nuestros resultados? (Drucker et al., 2016). Definir correctamente a los clientes y conocerlos, es la base del éxito.

En línea con esto, la segmentación consiste en dividir el mercado total de un bien y/o servicio en varios grupos más pequeños e internamente homogéneos, esencialmente semejantes; con necesidades, características y comportamientos comunes respecto a los factores que repercuten en la demanda, que podrían requerir productos o combinaciones de marketing específicos (Respaldiza Fernández et al., 2014; Stanton et al, 2007).

M. A. Huamán (comunicación personal) analizó los resultados obtenidos de su encuesta para segmentar el mercado, mediante técnicas estadísticas visuales y, utilizando variables sociodemográficas, geográficas, psicográficas y conductuales; determinó y seleccionó como segmento objetivo a hombres y mujeres entre 18 y 40 años de edad, de NSE

medio a alto, con educación superior, que trabajan en el sector privado, residen en Lima Moderna y Centro, y tienen preferencias por comercios gastronómicos como cafeterías o restaurantes que ofrezcan productos especiales (orgánicos, de autor, naturales, artesanales, etc.).

La estudiante de Maestría consideró este único segmento debido a que las necesidades y requerimientos de ambos géneros no se contradecían, sino al contrario, la suma enriquecía el perfil del cliente.

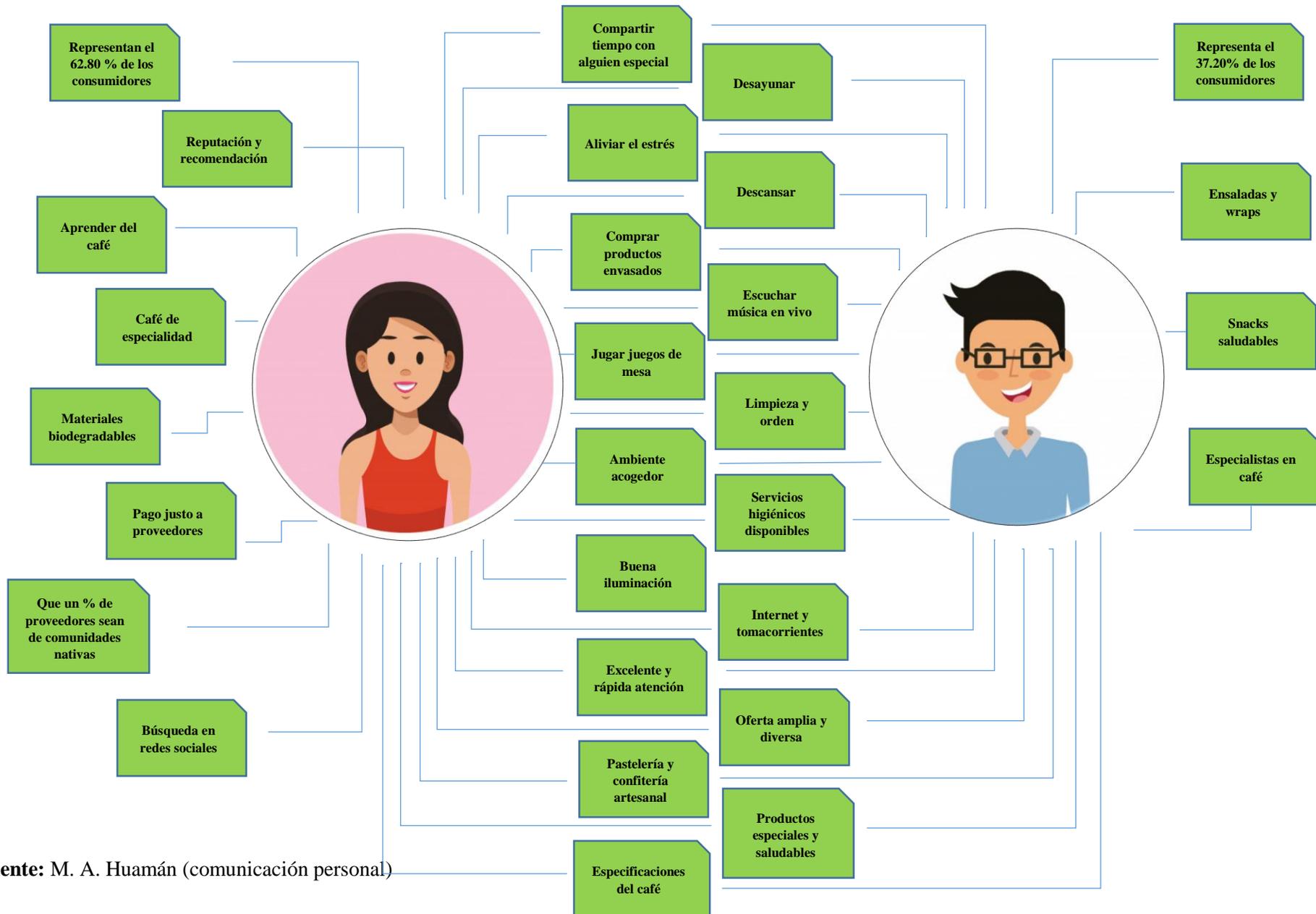
Este segmento tiene en común que, al asistir a una cafetería, sus principales motivaciones son compartir tiempo con alguien especial, desayunar y/o consumir alimentos y aliviar el estrés. También, buscan un ambiente acogedor y comfortable para poder descansar. Solicitan una oferta amplia de productos, principalmente tienen una inclinación hacia la Pastelería y confitería artesanal, así como hacia productos saludables y especiales (orgánicos, de autor, naturales, artesanales, etc.). En relación al café, están interesados en conocer las especificaciones de esta materia prima. Para sentirse satisfechos con el servicio, consideran importantes los siguientes atributos: limpieza y orden, servicios higiénicos disponibles, buena iluminación, excelente y rápida atención, servicio de internet y tomacorrientes. Como actividades adicionales, están interesados en escuchar música en vivo y jugar juegos de mesa. Finalmente, para este segmento son muy importantes las recomendaciones de amigos para decidir asistir a un establecimiento.

Particularmente las mujeres, están muy interesadas en el café de especialidad, así como en aprender sobre él. Valoran las acciones que favorecen el bienestar de la sociedad y el cuidado del medio ambiente, especialmente el uso de materiales biodegradables, el pago justo a los proveedores y el impacto positivo a las comunidades nativas de la selva. Respecto a la elección de un establecimiento, para las mujeres es muy importante la reputación y recomendaciones del lugar y usan mayormente las redes sociales para buscar información.

En contraste, para los hombres, es significativa la presencia de especialistas en la preparación del café, además de buscar alimentos saludables como snacks, ensaladas y wraps con ingredientes orgánicos.

En la figura 4 se presentan las necesidades, preferencias e intereses del segmento de mercado objetivo en el estudio realizado por M. A. Huamán (comunicación personal).

**Figura 4:** Perfil del segmento de mercado objetivo



Fuente: M. A. Huamán (comunicación personal)

### 4.3 Propuesta de valor

Hoy en día en la sociedad, el tiempo se ha convertido en un componente muy importante; todo es más acelerado, los cambios vertiginosos y el tiempo escaso, transformándose en un factor limitante, dificultando los períodos en casa y, en consecuencia, la preparación de los alimentos. Debido a esto, la tendencia es alimentarse fuera del hogar, buscando facilitar esa circunstancia cotidiana y ahorrar tiempo (Arredondo Cívico, 2013).

Asimismo, el disfrute de una taza de café fuera de casa está en expansión (Cámara Peruana de Café y Cacao, 2019). Buenaño Lojano (2012) sostiene que este incremento de consumo en los últimos años se ha visto incentivado por un refinamiento en las costumbres de las personas, especialmente en su tiempo de ocio. Así, las cafeterías se han convertido en un negocio importante en el marco del sector servicios de alimentos a nivel global.

En este contexto, y en función de las preferencias del segmento de mercado objetivo, Cafetería Pasonki es un emprendimiento que busca brindar una oferta que responda a las necesidades y requerimientos del cliente elegido como meta.

Para entender la propuesta de valor se presenta a continuación el perfil del cliente, el mapa de valor y el encaje, desarrollados como pasos previos. Para la realización del perfil del cliente y el mapa de valor, se analizaron los datos de segmentación del mercado en base a las nubes de palabras y el análisis de correspondencia (ACS) (M. A. Huamán, comunicación personal). La interpretación de los trabajos de los clientes, sus displaceres y sus alegrías, se muestran en el perfil del cliente (lado derecho de la figura 5); y los aliviadores de frustraciones, creadores de alegría y productos y servicios, se observan en el mapa de valor (lado izquierdo de la figura 5). Además, en la misma figura se observa el encaje de ambos (perfil del cliente y mapa de valor).

Los principales **trabajos o tareas** que el segmento elegido intenta resolver son: consumir alimentos especiales y saludables, aliviar el estrés y relajarse, descansar, sobrecarga de trabajo, cuidar el medio ambiente y colaborar o ayudar a los más vulnerables.

Sus principales **frustraciones o displaceres**, cuestiones que les molesta antes, durante o después de intentar resolver una tarea, se definen como: no encontrar un buen lugar para consumir café y bebidas especiales, oferta limitada en la carta de los establecimientos, mala relación precio/calidad del servicio o productos, largo tiempo de espera para la atención, recibir una mala atención, insatisfacción del servicio y productos, falta de limpieza y orden en el local, falta de disponibilidad de servicios higiénicos o en mal estado, falta de WiFi y tomacorrientes.

Por último, respecto a sus **alegrías**, como resultados y/o beneficios que esperan obtener, se especificaron: compartir tiempo con personas especiales, un lugar confortable para descansar, encontrar nuevos productos especiales y agradables, contar con un servicio eficiente, aprender sobre la cultura del café, jugar juegos de mesa y escuchar música en vivo en tiempos programados.

A partir de la identificación del perfil del cliente, se diseñó un paquete de soluciones que permita atender los diferentes trabajos, frustraciones y alegrías del segmento identificado. Estos elementos se encuentran en el **encaje problema-solución**, e incluyen lo siguiente:

### **Productos y servicios que atienden a los clientes**

- Cafetería que ofrece café de especialidad, chocolate y diversos productos especiales y gourmets: naturales, saludables, artesanales, orgánicos, con certificaciones, etc.
- Ambiente acogedor y comfortable para compartir tiempo con alguien especial y/o descansar
- Responsabilidad social que involucra el cuidado del medio ambiente y el desarrollo integral de comunidades nativas de la selva

### **Aliviadores de frustraciones**

- Cafetería Pasonki contará con protocolos de limpieza y orden además de un programa de mantenimiento, para conservar el establecimiento en las mejores condiciones y generar la satisfacción de los consumidores
- Personal altamente capacitado para brindar un excelente servicio
- Materias primas e insumos alimenticios de excelente calidad
- Desarrollo de nuevos productos para consumir o llevar
- Servicio de internet de banda ancha y sistema de carga de dispositivos electrónicos.

### **Generadores de alegrías**

- Café de especialidad, donde se conocerán sus especificaciones de origen y atributos.
- Especialistas en la preparación de café y chocolate con el fin de brindar un excelente producto y servicio.
- Talleres prácticos sobre el café y chocolate
- Presentaciones musicales programadas
- Confianza al consumidor de que se realizará el pago justo a proveedores y generará alianzas estratégicas con comunidades nativas de la selva para generar un impacto positivo en estas comunidades.
- Promoción de prácticas de reciclaje, así como el uso de materiales biodegradables.

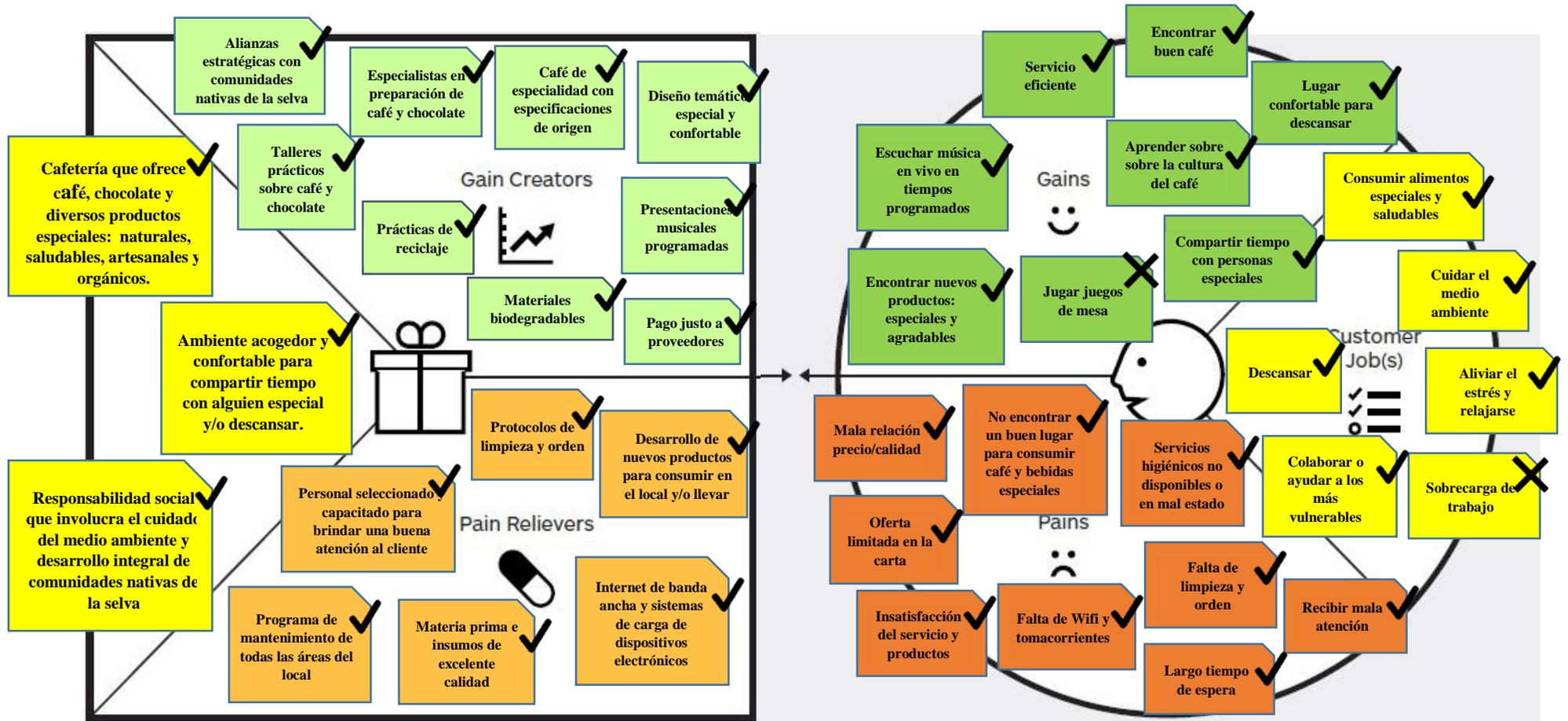
Finalmente se realiza el encaje, el cual consiste en la unión del perfil del cliente con el mapa de valor. Este dará resultado a la propuesta de valor final (ver figura 5).

En línea con esto, se plantea la descripción general de la propuesta de valor de Cafetería Pasonki (M. A. Huamán, comunicación personal):

*“Pasonki, Café & Chocolate de especialidad, 100% peruano, donde se vive una intensa pasión por hacer de la visita de nuestros clientes una experiencia acogedora y sensorial. Un lugar cálido y agradable a toda hora, diseñado para compartir tiempo con alguien especial; consumiendo buen café, chocolate y diversas opciones especiales, saludables y artesanales, en el local o en casa... Pasonki es una cafetería con propósito, una mezcla de modernidad e innovación y el mejor ambiente para alegrar el corazón. Bajo la consigna ‘Alimenta tu cuerpo y alma’, busca ser un negocio socialmente responsable, comprometido con la cultura, orientado a causas sociales que generen beneficios a diferentes comunidades y amigable con el medio ambiente y su protección...”*

*Pasonki, la alegría de compartir con otros.”*

**Figura 5:** Perfil del cliente, Mapa de valor y Encaje



Fuente: M. A. Huamán (comunicación personal)

La propuesta de valor de Cafetería Pasonki se fundamenta en tres pilares: a) productos, b) diseño y servicio, y c) responsabilidad social; los cuales se describen a continuación.

#### 4.3.1 Productos

Una cafetería es un lugar que se enfoca especialmente en el café y ofrece todo en relación a él. También se expenden otras bebidas como chocolate, infusiones especiales, etc., y, con frecuencia, se sirven aperitivos y comidas que pueden variar entre pan, sándwiches, postres, helados y otros, que complementan su comercio (Buenaño Lojano, 2012).

Cafetería Pasonki ofrecerá una amplia variedad de bebidas, alimentos y otros productos naturales, artesanales y saludables; incluyendo una línea orgánica de ensaladas, que impulsará el cuidado intencional de la salud. Sin embargo, la oferta siempre será flexible para poder adaptarse a las preferencias de los consumidores. Además, se considerará la presentación de las bebidas y alimentos, según el diseño y forma determinados por el Chef Responsable y Barista Responsable de producción, en función del concepto de la empresa.

En seguida se detallan los productos que se ofrecerán en Cafetería Pasonki:

- Bebidas de especialidad a base de café y/o chocolate.
- Café de especialidad en grano y molido
- Chocolate puro
- Bebidas frías, como jugos endulzados con azúcares naturales
- Pastelería y confitería artesanal
- Miel de abejas y polen
- Harina de plátano
- Ensaladas y wraps con productos orgánicos
- Sándwiches
- Helados
- Snacks saludables

El café de especialidad que ofrecerá Cafetería Pasonki incluirá especificaciones sobre su origen y especificaciones ligadas a los procesos de producción, trazabilidad, comercio justo, etc.; información valorada por el segmento de clientes objetivo.

#### 4.3.2 Diseño y Servicio

En Cafetería Pasonki se construirá un espacio de reunión acogedor y confortable para los amantes del café, chocolate, infusiones y acompañantes. Un lugar de encuentro para quienes deseen compartir un tiempo especial con otros, entablar conversaciones y discusiones sobre diferentes temas de la sociedad, incluso poder trabajar o sencillamente descansar.

Igualmente, Cafetería Pasonki ofrecerá una experiencia particular al contactar al cliente con la cultura de comunidades originarias de la selva central de Perú, a través de un diseño del local que evoque la experiencia de la selva peruana, un espacio de paz y tranquilidad con sillas y mesas confortables. Así, el diseño de interiores con la temática involucrada y los diferentes estilos, será imprescindible para generar un espacio agradable y placentero de reunión para familias y amistades (amantes de la cultura y el esparcimiento),

encuentros de trabajo, así como para toda asistencia solitaria en busca de un espacio diferente para leer u ocuparse.

Un aspecto muy importante para los consumidores es la limpieza y orden del local, por ello, se establecerán protocolos de limpieza y orden que serán aplicados a todas las instalaciones. La empresa también tendrá un programa de mantenimiento preventivo para la infraestructura, áreas, máquinas y equipos.

El local contará con internet de banda ancha y sistemas de carga para dispositivos, para uso libre de nuestros clientes, por si desean trabajar, entretenerse con algún contenido online o hacer uso de las plataformas digitales (redes sociales).

A fin de brindar una excelente y rápida atención, el personal pasará por un proceso riguroso de reclutamiento, selección y capacitaciones continuas; con el propósito de ofrecer un servicio de excelente calidad. La atención será personalizada y cordial, y los colaboradores estarán atentos para resolver cualquier inquietud nutricional, dar recomendaciones y responder toda duda o interrogante relacionada con la propuesta de valor.

En relación con esto, se contará con un equipo de especialistas en la preparación de café y chocolate, que brinden información esencial sobre la cultura del café a los consumidores. Además, Cafetería Pasonki realizará periódicamente talleres prácticos sobre el café y chocolate, con el fin de satisfacer el interés de aprendizaje por parte del cliente.

De otra parte, el desarrollo e innovación de bebidas, alimentos y otros productos para consumir en el local o llevar a casa (take away), contribuirá a ampliar la carta de productos y ofrecer distintas opciones de sabores a los clientes, satisfaciendo mayor cantidad de gustos y/o preferencias.

Además, una buena relación calidad/precio será atendida por la calidad del producto ofrecido, en base a una adecuada selección de materias primas e insumos de excelentes características. Así, la percepción de valor por parte del cliente en relación al precio, va a ser siempre positiva (fijación de precios según el método del valor percibido).

Finalmente, con el fin de generar momentos gratos para los clientes, se establecerán presentaciones musicales programadas en fechas especiales, como parte del servicio que brindará la empresa.

#### 4.3.3 Responsabilidad Social

Pasonki desarrollará la Política de Responsabilidad Social Corporativa (RSC)<sup>3</sup> como guía de la empresa y de todos los colaboradores. En un inicio, la responsabilidad social de la empresa envolverá el cuidado del medio ambiente y el desarrollo integral de comunidades de la selva central peruana, a partir de contar con proveedores que tengan protocolos de

---

<sup>3</sup> Perú 2021 conceptualiza la RSC como “la forma ética de gestión que implica la inclusión de las expectativas de todos los grupos relacionados a la empresa, para lograr el desarrollo sostenible.” Sin embargo, además del desarrollo sostenible, el concepto abarca principios como: rendición de cuentas, transparencia, comportamiento ético, respeto por los intereses de los stakeholders, la ley, las normas internacionales y los derechos humanos (Canessa Illich y García Vega, 2005).

producción sustentables. Esto debido a que, entre las principales tareas del consumidor, se encuentran cuidar del medio ambiente y ayudar a los más vulnerables.

Pasonki generará una cultura empresarial que contribuya con el cuidado del medio ambiente, utilizando materiales biodegradables y ecoamigables, promoviendo la cultura del reciclaje dentro del local (a través de una adecuada disgregación de residuos) y las buenas prácticas que beneficien la salud ambiental y eviten su contaminación.

Asimismo, Pasonki compartirá la cultura de las comunidades originarias de la selva central peruana con los clientes, con el fin de revalorar su cultura e incentivar y motivar un compromiso permanente con los principales actores de la cadena productiva. El desarrollo integral de estas comunidades involucrará impulsar su crecimiento económico y mejorar su calidad de vida a través del pago justo y las alianzas estratégicas, brindando asistencia social, capacitaciones, asesoramiento y supervisión en la optimización de sus procesos agrícolas y productivos, haciéndolos más competitivos.

#### **4.4 Conclusiones del capítulo**

En relación a la identificación del segmento de mercado de acuerdo a las diversas necesidades y preferencias, el estudio de M. A. Huamán (comunicación personal) se centró en la aplicación de una metodología sencilla que permitió una segmentación eficaz y útil, correlacionando las variables psicográficas y conductuales de los distintos segmentos con variables sociodemográficas y geográficas que permitieron un mejor conocimiento de las necesidades y gustos de los clientes. Se aplicó el Análisis de Correspondencia (ACS), que permitió determinar las relaciones existentes entre las distintas variables analizadas. De esta forma, se logró identificar las relaciones existentes entre las preferencias y conductas de los consumidores y sus características sociodemográficas.

El segmento elegido son hombres y mujeres con edades entre 18 a 40 años, de NSE medio a alto, que tienen una educación superior, trabajan en el sector privado, residen en Lima Moderna y Centro, y que tienen preferencias por comercios gastronómicos como cafeterías o restaurantes que ofrezcan productos especiales (orgánicos, de autor, naturales, artesanales, etc.), así como productos gourmets (de origen conocido, con certificaciones ambientales y sociales, etc.).

Aunque se consideró como un único segmento a hombres y mujeres, del ACS se obtuvieron algunas características que predominan según el género. Por una parte, las mujeres están muy interesadas en la cultura del café, esto se evidencia por su preferencia por el café de especialidad, así como en aprender sobre el café. Están muy identificadas con el estilo de vida sustentable, pues valoran las acciones que favorecen el bienestar de la sociedad y el cuidado del medio ambiente, especialmente en el uso de materiales biodegradables y pago justo a los proveedores; además de impactar positivamente a las comunidades nativas de la selva. Respecto a los atributos importantes del servicio, para las mujeres es muy importante la reputación y recomendaciones del establecimiento y usan mayormente las plataformas digitales (redes sociales) como medio para la búsqueda de información.

Por otra parte, los hombres, en cuanto a la cultura del café sienten una inclinación hacia la presencia de especialistas en su preparación y respecto a las preferencias de consumo, buscan alimentos saludables como snacks, ensaladas y wraps con ingredientes orgánicos. En relación a la determinación de la propuesta de valor de Cafetería Pasonki, M. A. Huamán (comunicación personal) menciona que una vez conocido el lienzo de la propuesta de valor del Modelo Canvas (perfil del cliente, mapa de valor y encaje), pudo diseñar la propuesta de valor para Cafetería Pasonki en base a las necesidades del cliente. Dicha propuesta se fundamenta en tres importantes pilares.

El primer pilar son los productos como elemento diferenciador de los competidores. El segundo pilar, el diseño y servicio, dado que los clientes se muestran interesados en un espacio acogedor y confortable para compartir tiempo con alguien especial y/o descansar. El tercer pilar involucra la responsabilidad social, que envuelve el cuidado del medio ambiente y el desarrollo integral de comunidades nativas de la selva central (proveedores).

En conclusión, lo fundamental es satisfacer las necesidades y demandas del cliente de la forma que él espera. Conocer profundamente a los clientes, sus necesidades, preferencias, intereses y medios de búsqueda de información, y en base a esto poder suplir sus requerimientos, será la manera efectiva de lograr la sustentabilidad y rentabilidad de cualquier negocio (M. A. Huamán, comunicación personal).

## **CAPÍTULO V: DISEÑO DE LA ESTRUCTURA INTERNA DE CAFETERÍA PASONKI**

### **5.1 Definición de las actividades y diseño de la estructura de los procedimientos clave**

El conjunto de todos los procesos involucrados en el desarrollo del modelo de negocio de Cafetería Pasonki corresponde a las actividades principales que se realizarán, que están estrechamente relacionadas con la propuesta de valor que se ofrecerá. Por tanto, son elementos fundamentales de la gestión por procesos, que pueden presentarse en un mapa de procesos para su mejor representación y entendimiento.

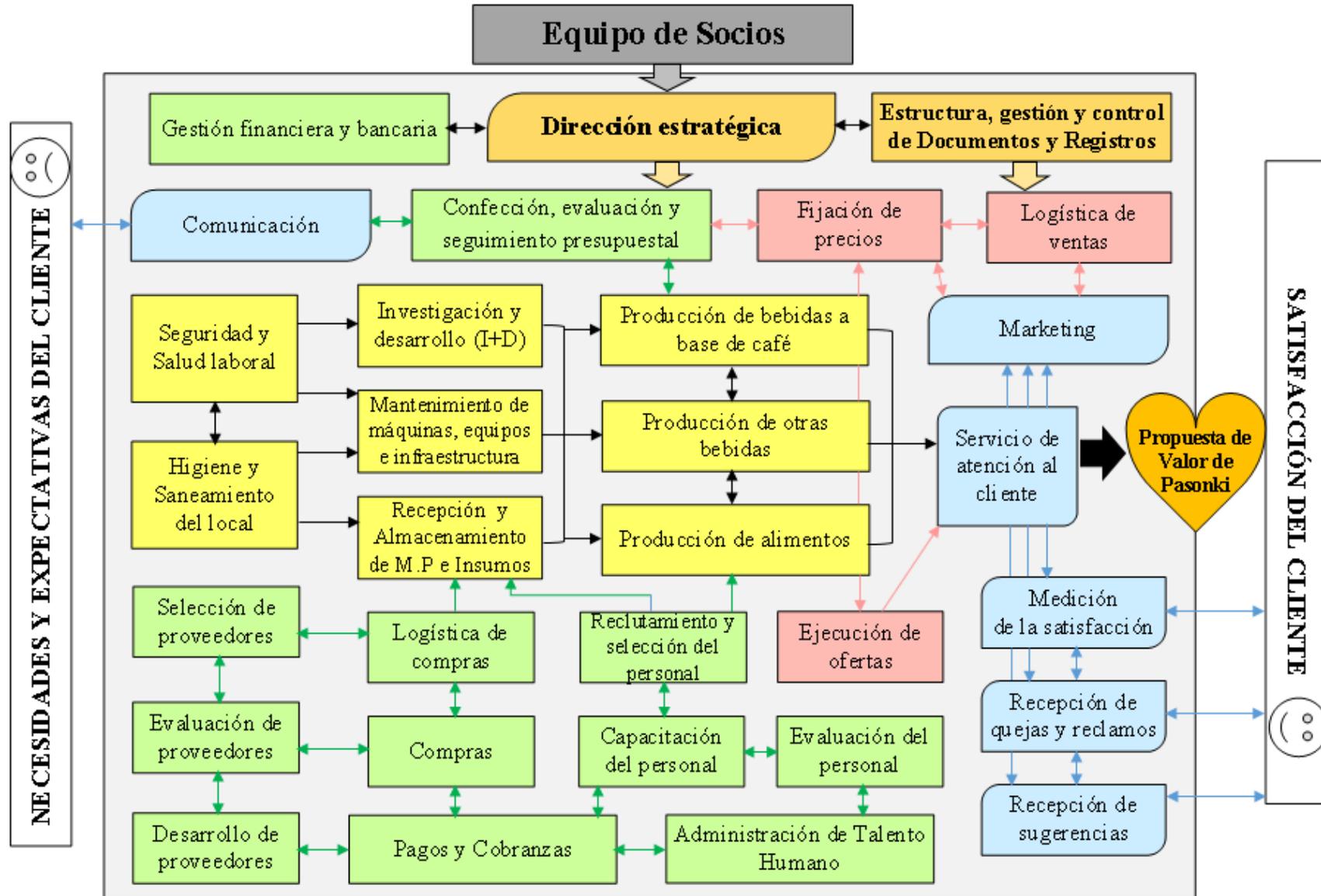
#### 5.1.1 Diseño del mapa de procesos

La norma ISO 9001:2015 destaca la importancia de la Gestión por procesos, centrando la gestión en las actividades y no en qué departamento o área las hace. Se tendrán procesos en los que intervengan distintas áreas de la organización de manera transversal y los colaboradores asumirán una determinada función en cada uno de ellos.

En la figura 6 se exhibe el mapa de procesos de Cafetería Pasonki. Se presentan los procesos necesarios para el funcionamiento del modelo de negocio y su interacción, identificados por colores según el área clave (área principal) donde se gestionarán y desarrollarán. Se visualizan los procesos y sus colores considerando la siguiente información:

- Procesos de la Dirección: color anaranjado
- Procesos del Área de Ventas: color rosado
- Procesos del Área de Administración y Talento Humano: color verde
- Procesos del Área de Producción y Aseguramiento de la Calidad: color amarillo
- Procesos del Área de Marketing y Comunicación: color celeste

**Figura 6:** Mapa de procesos de Cafetería Pasonki



Fuente: elaboración propia

A efectos de comprender mejor el mapa de procesos presentado en la figura 6, en los siguientes ítems se describirán brevemente los procesos identificados según el área clave al cual pertenecen.

#### *5.1.1.1 Procesos de la Dirección*

- **Dirección estratégica:** es responsabilidad del equipo de socios establecer criterios de coordinación y formulación de estrategias para el desarrollo de Cafetería Pasonki, lo cual exige un alto nivel de liderazgo, poniendo en marcha lineamientos establecidos en la planeación y organización, resolviendo qué hacer, cómo y cuándo hacerlo y quién lo va a hacer. Comprende la evaluación periódica del rendimiento del negocio; el análisis del grado de cumplimiento de presupuestos y metas, considerando el resumen de ventas, compras y costos en general; entre otros. Su alcance abarca todos los procesos contemplados para el correcto funcionamiento de la empresa.
- **Estructura, gestión y control de documentos y registros:** es el proceso directriz relacionado estrechamente con todos los procesos contemplados en Cafetería Pasonki, que describe la metodología que establecerá, implementará y registrará la empresa de acuerdo a los procedimientos de la Dirección; para la estructuración, gestión, control y administración de toda la documentación (de origen interno y externo), considerando su codificación, revisión, aprobación, modificación y distribución. La Dirección, a través del representante legal -el Gerente General-, será responsable de aprobar el Procedimiento General que servirá como guía para la realización de todos los demás procedimientos; así como de revisar y aprobar los que se generen a partir de éste, en referencia a otros procesos. Asimismo, cada Jefe de Área supervisará que dichos Procedimientos se cumplan cabalmente y se documenten según lo establecido, analizando sus indicadores, procesando la información obtenida y presentando resúmenes y conclusiones a la Dirección.

#### *5.1.1.2 Procesos del Área de Ventas*

- **Ventas:** específicamente relacionado con los procesos de Marketing y Servicio de atención al cliente; dentro del Área de Ventas es necesario establecer una serie de subprocesos a fin de que Cafetería Pasonki pueda realizar la comercialización de sus productos y servicios. Algunos de estos subprocesos son, por ejemplo:
  - Fijación de precios:** considerando la Política de precios establecida por la Dirección, los Jefes del Área de Ventas y Marketing fijarán precios basados en el método del valor percibido.
  - Ejecución de ofertas:** se utilizará para ofrecer un determinado producto y servicio con algunas condiciones especiales, con el propósito de conseguir un número mayor de ventas y beneficios para la empresa, como atraer a nuevos clientes y fidelizar a los existentes, además de mejorar la imagen que los consumidores tengan de Cafetería Pasonki. Para esto, los Jefes del Área de Ventas y Marketing manejarán información sobre los gustos y necesidades del segmento de clientes elegido, planificarán las ofertas previamente (con fecha de inicio y fin) y utilizarán las plataformas digitales para promocionarlas. Finalmente, medirán los resultados obtenidos mensualmente, considerando algunos indicadores de ventas.

- **Logística de ventas:** involucra todas las tareas necesarias para que el producto esté en tiempo, forma, calidad y cantidad en el momento que se debe vender, según las necesidades del cliente. En este sentido, la empresa coordinará dos aspectos fundamentales: la logística interna, que alberga los procedimientos de la cadena de suministro dentro del local (ubicación, packing, etc.), y la logística externa, referida a la distribución física del producto hasta las manos del cliente y consumidor final (manejo de productos terminados, operación y selección de vehículos de entrega, soporte técnico, etc.).

### 5.1.1.3 Procesos del Área de Administración y Talento Humano

- **Selección de proveedores:** tiene por objetivo asegurar que los proveedores de Cafetería Pasonki estén calificados para abastecer materias primas e insumos de calidad, que cumplan con los requisitos establecidos por la empresa. Para esto, el Responsable de Compras, en coordinación con el Jefe de Administración y el Jefe de Producción y Aseguramiento de la Calidad, realizará la búsqueda y preselección de proveedores (en función de criterios básicos como tiempo de permanencia en el mercado, stock y precio del producto, condiciones de crédito, cumplimiento de especificaciones técnicas, etc.), la inspección Higiénico Sanitaria a proveedores precalificados y la aprobación de proveedores calificados (de quienes obtengan una puntuación superior a 80% durante la visita a sus instalaciones). Todo lo mencionado está establecido y detallado en el Procedimiento General “Selección de Proveedores”, adjunto en el Anexo 2.
- **Evaluación de proveedores:** Cafetería Pasonki realizará un continuo análisis de sus proveedores para calificar su desempeño según su rendimiento y funcionamiento. Las evaluaciones considerarán criterios específicos como calidad, precio, plazo de entrega, tiempo de respuesta y otros, permitiendo definir la condición de los proveedores en función de la siguiente clasificación: “excelente o calificado”, “aceptable o calificado con reserva” y “deficiente o descalificado”. El fin de este proceso es recabar criterios objetivos para tomar decisiones de mejora.
- **Desarrollo de proveedores:** Cafetería Pasonki destinará recursos a la construcción de relaciones estratégicas con sus proveedores, con el objetivo de que ambas partes salgan beneficiadas de una relación a largo plazo, alcanzando el crecimiento y la optimización de la cadena de suministro e incrementando la rentabilidad cliente-proveedor. En este proceso se busca la mejora continua de competencias técnicas, comerciales y productivas, etc.; con aportes en nuevas tecnologías, herramientas de la calidad y organización del trabajo, en el know-how, e incluso, mejoras en cuestiones como la negociación en la política de precios. Para ello, en función de los resultados obtenidos en el proceso de evaluación, se realizará el planteamiento del Plan de Mejora (con seguimiento a aquellos proveedores que la organización considere más relevantes) y la ejecución del seguimiento y auditoría (donde ambas partes revisarán los requisitos aplicados y su cumplimiento, permitiendo incorporar nuevas actividades de seguimiento para las áreas de oportunidad detectadas).
- **Confeción, evaluación y seguimiento presupuestal:** este proceso estará bajo responsabilidad directa del Área de Administración y Talento Humano, sin embargo, implica a cada una de las áreas de la organización y sus responsables; a fin de expresar en términos monetarios la relación de gastos en ingresos necesarios

para alcanzar los objetivos de la empresa. La confección presupuestal consiste en elaborar los presupuestos financieros para Cafetería Pasonki, considerando los ingresos que se obtendrán y todos los costos y gastos necesarios para mantener el negocio en funcionamiento. La evaluación y aprobación presupuestal estará a cargo de la Dirección. Por último, el seguimiento presupuestal, envuelve el análisis para determinar sobre una base continua en el tiempo, los avances físicos y financieros obtenidos a un momento dado y su comparación con el presupuesto inicial. Esto permite valorar en qué medida se están alcanzando los objetivos, aplicar las medidas correctivas a las desviaciones ocurridas y evaluar la gestión de los responsables de cada área.

- **Pagos y cobranzas:** involucra aquellas tareas administrativas que forman parte de las finanzas y que se encargarán de las tareas de previsión, desarrollo, control y conciliación de los flujos monetarios en la empresa. Su importancia para Cafetería Pasonki radica, principalmente, en la gestión de los flujos de dinero realizados, dado que controlará las entradas de dinero por ventas, así como las salidas de dinero para el pago a proveedores y otros, como sueldos, impuestos, etc.; mediante el uso de un software ERP, un sistema automatizado de funcionalidad específica para cafeterías.
- **Gestión financiera y bancaria:** la gestión financiera es un proceso complejo de administración de flujo y fondos de caja, así como de recursos financieros. Comprenderá la obtención, el uso y la supervisión de los fondos de la empresa, buscando la mayor rentabilidad posible. Por su parte, la gestión bancaria incluye temas relacionados a créditos de los bancos, gestión de cuentas corrientes, manejo de tarjetas corporativas y otros. Si bien el proceso estará a cargo del Área de Administración y Talento Humano, será la Dirección quien determinará cómo Cafetería Pasonki administrará sus fondos eligiendo, por ejemplo, en qué proyectos invertir y cómo financiará sus actividades, especificando si se requieren recursos de terceros.
- **Compras:** Cafetería Pasonki desarrollará un conjunto de tareas y atravesará una serie de etapas desde que algún área de la empresa solicite la adquisición de un producto o servicio clave, hasta su obtención. El Responsable de Compras se encargará de recepcionar la previsión de las necesidades de cada área, planificar el suministro oportunamente (control de inventario) y asegurar la adquisición de dichos materiales y/o servicios. Posteriormente, asegurará que se reciban los productos solicitados en cantidad y tiempo acordado, así como en perfecto estado (para materiales con apoyo del Área de Producción y Aseguramiento de la Calidad) y, finalmente, será responsable de la gestión administrativa del suministro, encargándose de solicitar los pagos a proveedores según el plazo acordado.
- **Logística de compras:** a través de este proceso, muy relacionado con el proceso de compras, Cafetería Pasonki organizará la transmisión de materiales físicos desde su lugar de origen (almacén o lugar de venta del proveedor) hasta su abastecimiento en el área de recepción de la empresa; coordinando el envío por parte del proveedor (si brinda el servicio) o a través de la contratación de un operador de servicios logísticos (función distribución).
- **Reclutamiento y selección de personal:** este proceso gestionará y proporcionará el talento humano requerido por la empresa. Consiste en identificar y convocar a

posibles candidatos capacitados y aptos para ocupar los puestos vacantes en Cafetería Pasonki, así como elegir a los mejores postulantes -idóneos- para ocupar uno o varios roles laborales disponibles. Se considerarán sus competencias, habilidades, formación, características, motivaciones y valores, para finalmente contratarlos. Será realizado a través del servicio de una prestigiosa consultora de recursos humanos especializada en reclutamiento y selección de personal.

- **Capacitación de personal:** asegurará que los colaboradores de Cafetería Pasonki estén capacitados de manera apropiada para que desarrollen y/o perfeccionen habilidades y aptitudes específicas, con el propósito de promover su desempeño eficiente al realizar sus tareas de creación de valor en la empresa. El Responsable de Talento Humano confeccionará el Programa de Capacitaciones y el cronograma anual del mismo, en donde se definirá la frecuencia de cada actividad (por ejemplo, mensual), el tiempo disponible, el responsable directo (especialista en el tema), el contenido a tratar, los objetivos y los recursos necesarios, entre otros. Los temas de las capacitaciones abarcarán contenidos relacionados con las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), el Programa de Higiene y Saneamiento (PHS), Buenas Prácticas de atención al cliente, manejo de quejas y reclamos, entre otros temas necesarios para brindar un servicio de calidad.
- **Evaluación de personal:** Cafetería Pasonki considerará como una función esencial la evaluación del desempeño laboral del personal. Se efectuará cada seis meses (colaborador nuevo cada tres meses) haciendo uso de dos métodos: autoevaluación, y escala de valoración gráfica (utilizando valores numéricos o de texto que van de “muy bueno” a “deficiente”); con base en algunos atributos predefinidos como aptitudes, actitud, conocimiento de las tareas que realizan, conocimientos técnicos, la asistencia y puntualidad, etc. Este instrumento se utilizará para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual, y en su nivel de contribución a la empresa; así como para conocer la satisfacción laboral de los clientes internos (colaboradores), a fin de confeccionar planes de mejora para potenciar sus habilidades y cumplir los objetivos planteados.
- **Administración de talento humano:** mediante este proceso el Responsable de Talento Humano, en coordinación con el Jefe de Administración y Talento Humano, gestionará los sueldos y prestaciones que los colaboradores recibirán a cambio de su labor en la empresa: seguro de salud, vacaciones, asignación familiar, bonificaciones, compensación por tiempo de servicio (CTS), campos de participación en las ganancias, licencias de maternidad y liquidación de sueldos y cargas sociales, entre otros, considerando la Política salarial de Cafetería Pasonki (a cargo de la Dirección) y las leyes laborales vigentes en Perú.

#### *5.1.1.4 Procesos del Área de Producción y Aseguramiento de la Calidad*

- **Recepción y Almacenamiento de Materias primas e Insumos:** el Responsable de Aseguramiento de la Calidad y el Chef Responsable o Barista Responsable de producción (según el caso), en conjunto con el Responsable de Compras, realizarán la recepción de materias primas e insumos (solicitados a proveedores seleccionados), cumpliendo tres fases: revisión visual externa, documentación de comprobación y revisión interna de materiales (muestreo). Durante el control, se verificará que las mercancías cumplan lo solicitado en términos de cantidad,

especificaciones de calidad y otras características descritas en su ficha técnica. El almacenamiento, por su parte, comprende el proceso de preservar la calidad e inocuidad de las materias primas e insumos recepcionados; según sus condiciones de almacenamiento óptimo (temperatura, humedad relativa, etc.) y la vida de postcosecha esperada bajo esas condiciones (tiempo de almacenamiento en días). Para esto, será necesario clasificar las mercancías, de acuerdo al tipo de producto y sus cualidades perecederas. Además, se utilizará el método PEPS (“primeras entradas, primeras salidas”).

- **Producción:** este proceso, que involucra la creación de los productos de consumo que Cafetería Pasonki ofrecerá, estará estrechamente relacionado con los procedimientos del PHS (transversales a todos los procesos operativos) y vinculado a los procesos de recepción y almacenamiento, investigación y desarrollo, servicio de atención al cliente, ventas y logística de ventas. Comprende varios subprocesos:

**-Producción de bebidas a base de café:** subproceso relacionado con la elaboración de distintas bebidas calientes y frías a base de café, a cargo de especialistas en el tema: los baristas<sup>4</sup>. El Barista Responsable definirá los procedimientos de las preparaciones de café a presión, café de inmersión y café por goteo, con sus respectivos métodos (café espresso, V60, etc.); así como los procedimientos y las recetas de las bebidas frías a base de café. Asimismo, formulará los diferentes blends y el blend especial Pasonki, con el objetivo de ofrecer una taza equilibrada, completa y de cualidades diferentes, según las preferencias de cada tipo de cliente.

**-Producción de otras bebidas:** subproceso relacionado con la elaboración de otras bebidas calientes como chocolate e infusiones especiales, así como de bebidas frías a base de frutas (jugos, limonada), yogurt (parfaits), helados (milkshakes) y otros. El Chef Responsable y Barista Responsable serán los encargados de diseñar y definir las recetas y sus procedimientos. Las materias primas e insumos alimenticios necesarios para este subproceso serán adquiridos de proveedores especializados. Por ejemplo, el yogurt y los helados serán solicitados a un proveedor estratégico, el cual elaborará dichos productos según las formulaciones y los procedimientos estipulados por Cafetería Pasonki, utilizando ingredientes naturales y libres de aditivos.

**-Producción de alimentos:** subproceso relacionado con la elaboración de acompañantes del café, como sándwiches, empanadas, medialunas, etc. Así como con la elaboración de productos para almuerzo o brunch, como ensaladas, wraps y otros de consumo diario. El Chef Responsable diseñará estos productos (incluyendo su presentación) y definirá los procedimientos para que puedan ser realizados con excelencia por los cocineros. Las empanadas, medialunas y los productos de pastelería artesanal serán adquiridos de proveedores estratégicos cuyos métodos de producción ejecuten las BPM y el PHS. Las materias primas para la línea de ensaladas, serán adquiridas de un proveedor certificado de vegetales orgánicos.

- **Investigación y desarrollo (I+D):** Cafetería Pasonki destinará recursos económicos y talento humano a las tareas relacionadas con el diseño de productos

---

<sup>4</sup> Especialista que elabora nuevas y diferentes bebidas a base de café de alta calidad, utilizando diversos métodos de preparación. Se encarga también de la presentación de esas bebidas. Ver ítem 5.2.5.2: baristas.

y el mejoramiento de los procesos de producción y servicio, para lo cual, evaluará el uso de nuevas tecnologías que permitan cumplir con estos propósitos. Los responsables de este proceso estarán en continua comunicación con las áreas de Marketing, Ventas y Producción, que informarán sobre las necesidades de mejora enfocadas en satisfacer los requisitos del cliente. Este proceso se realizará con el apoyo de proveedores y otros socios que ofrecerán acceso a nuevos materiales, tecnologías o procesos para incorporar en el programa de investigación y desarrollo. Asimismo, Pasonki apostará por una gestión de proyectos con fechas clave de revisión y lanzamiento para mantener el programa encaminado, considerando la Política de Inocuidad Alimentaria y la Política de RSC de Pasonki.

- **Seguridad y Salud laboral:** proceso que resuelve la aplicación de un conjunto de medidas que Cafetería Pasonki establecerá con el propósito de ofrecer y mantener puestos de trabajo seguros y dignos para que los colaboradores puedan desarrollar sus funciones sin deteriorar su bienestar físico, mental y social (salud); ni comprometer su seguridad personal. La empresa gestionará el uso de los elementos de protección personal (EPP) para resguardar la salud y seguridad de los trabajadores (según el caso: mascarillas y cofias, protectores auditivos, gafas, guantes y calzado de seguridad, cascos, protección ocular y facial, entre otros). Asimismo, el local contará con equipos y medidas de seguridad exigidos por la Dirección General de Defensa Civil, en caso de un accidente o emergencia (por ejemplo, se mantendrán las salidas de emergencia de fácil acceso). De igual forma, la empresa adoptará medidas que eviten y/o reduzcan, en principio, el estrés laboral; brindando tiempos de descanso durante la jornada diaria, adquiriendo mobiliario ergonómico para ofrecer comodidad y confort, etc.
- **Higiene y Saneamiento del local:** proceso fundamental en todas las etapas de la creación y oferta de la propuesta de valor de Cafetería Pasonki, transversal a cada una de las áreas, para asegurar la aptitud sanitaria de las bebidas y alimentos producidos, así como la calidad total de los servicios. Por tanto, será necesario que la empresa tenga implementado el Programa de Higiene y Saneamiento (con todos los subprocesos relacionados), estructurado de acuerdo con las normativas legales vigentes y conteniendo criterios básicos de higiene para toda la infraestructura, personal y manipulación, procesos productivos y otros. Los subprocesos relacionados con la limpieza diaria del local serán realizados por los colaboradores de Pasonki, haciendo uso de los procedimientos e instructivos estipulados. Mientras que, el saneamiento del local, será realizado por una empresa contratada que brinde soluciones de calidad en saneamiento ambiental (desinfección, desinsectación, fumigación, desratización, etc.), según programación.
- **Mantenimiento de máquinas, equipos e infraestructura:** la empresa gestionará el mantenimiento (preventivo) periódicamente y según programación. El objetivo es efectuar tratamientos a las máquinas, equipos y/o áreas de Cafetería Pasonki, con el fin de que el paso del tiempo, el uso o el cambio de circunstancias externas no les afecte; o de detectar fallas que puedan llevar al mal funcionamiento de los elementos en mención. Este proceso se ejecutará a través de la contratación de terceros especialistas en el tema. En referencia a las máquinas y equipos, se considerarán los servicios de mantenimiento por parte de la empresa proveedora de los mismos.

### 5.1.1.5 Procesos del Área de Marketing y Comunicación

- **Marketing:** este proceso se encargará, principalmente, de analizar información del segmento de mercado objetivo y establecer reportes a otras áreas para que éstas puedan desarrollar sus actividades. Por ejemplo, se identificarán las nuevas necesidades y demandas de los clientes, la información se procesará, analizará y enviará al Área de Ventas, para que se establezcan nuevas ofertas acordes; y se comunicará al Área de Producción y Aseguramiento de la Calidad, para que diseñe productos y/o defina procesos que satisfagan mejor los requerimientos. De igual manera, el Área de Marketing puede nutrirse de información del Área de Ventas - sobre las características de los clientes de Cafetería Pasonki- y crear un CRM (Customer Relationship Management, haciendo uso de una plataforma) como herramienta de gestión de las relaciones con clientes, orientada a gestionar tres áreas: la gestión comercial, el marketing y el servicio de atención al cliente. Los objetivos serán mejorar las relaciones de servicio, impulsar las ventas, alcanzar nuevos clientes y fidelizar a los existentes.
- **Comunicación:** comprende tareas de información y comunicación, dentro y fuera de la empresa (dimensión interna y externa), con objetivos específicos diseñados para transmitir la imagen estratégica de Cafetería Pasonki a distintos públicos, pero prioritariamente al segmento de mercado elegido. La comunicación interna es aquella dirigida al equipo de trabajadores; mientras que, la comunicación externa es aquella destinada a los stakeholders de una compañía que incluyen, entre otros, el público, proveedores, accionistas y periodistas. Los responsables de este proceso considerarán el presupuesto y los recursos disponibles para diseñar el plan de comunicación de la empresa, el cual involucra las siguientes acciones: definir los objetivos de la comunicación de la empresa, informar a los colaboradores de que existe un plan de comunicación, definir las tipologías de comunicaciones y asignar los objetivos de cada tipología, buscar y seleccionar las mejores herramientas de comunicación, planificar y calendarizar todas las comunicaciones posibles y consolidar al equipo responsable (Área de Comunicación), entre otras. Para esto, se hará uso de diversos medios de comunicación, por ejemplo: el correo electrónico, teléfono, publicación institucional (web, revista, periódico), entrevistas personales, reuniones grupales, plataformas digitales (redes sociales), mensajería instantánea (Whatsapp y Telegram) y/o video llamadas (Skype, Hangouts, etc.), según el caso.
- **Servicio de atención al cliente:** es un proceso guía que será conocido y seguido por todo el personal, donde se especificará paso a paso cómo la propuesta de valor será comunicada al cliente. Comprende todas las acciones implementadas para los consumidores antes, durante y después de la compra, con el fin de garantizar, entre otras cosas, que la propuesta de valor ofrecida llegue a los consumidores en el tiempo, la forma y lugar adecuados, y sea consumida de manera correcta. Los clientes serán recibidos con amabilidad y empatía; los colaboradores conocerán la oferta al detalle (para ayudar a los clientes a tomar la mejor decisión de acuerdo con sus gustos y expectativas, además de absolver dudas); se utilizará la tecnología para los pedidos y las cuentas (acelerando la atención); los consumidores podrán interactuar con los baristas (combinando conocimiento con atención personalizada); se monitoreará la satisfacción de los consumidores y se facilitará el uso de internet y puntos de electricidad para cargar celulares, principalmente. El objetivo es crear una experiencia de cliente positiva.

- **Medición de la satisfacción del cliente:** la empresa integrará este proceso dentro del sistema de gestión y garantizará su realización constante. Para esto, propone conocer los requerimientos de los clientes y analizar el grado de cumplimiento de los mismos, presentando encuestas de satisfacción a través de las plataformas digitales, inmediatamente después de la adquisición de la propuesta de valor de Cafetería Pasonki. Esencialmente, se hará uso de dos herramientas: el Customer Satisfaction Score (CSAT), una escala de satisfacción al cliente, y el Net Promoter Score (NPS), una medida para saber a cuántos clientes le gusta la marca lo suficiente como para recomendarla a otras personas (o promoverla). El objetivo final será aumentar la satisfacción de los clientes y lograr su fidelización.
- **Recepción de quejas y reclamos:** se considerará como queja y reclamo todo hecho que el cliente manifieste como una insatisfacción de la propuesta de valor recibida, relacionada con la calidad de los productos o con alguna no conformidad en la ejecución del servicio y atención al público. Este proceso recopilará información mediante formatos a disposición de los usuarios para la declaración de quejas y reclamos, así como diversos medios para su presentación, incluyendo formatos escritos (Libro de reclamaciones de Cafetería Pasonki, según lo estipulado en la Ley N° 29571), electrónicos (Libro de reclamaciones virtual y plataformas digitales) y vía telefónica. Las quejas y reclamos serán tratados con prontitud, cortesía y de acuerdo con su urgencia, por colaboradores capacitados en el tema.
- **Recepción de sugerencias:** a través de este proceso, Cafetería Pasonki recopilará toda propuesta de ideas presentada por los clientes -internos y externos- a efectos de mejorar la gestión de la empresa, incluyendo perfeccionar y/o adaptar la propuesta de valor que se ofrecerá. Se recolectará información mediante el uso de formatos a disposición de los clientes. Estos formatos pueden ser escritos, completados por el cliente y depositados en el buzón de sugerencias en el local; o electrónicos, mediante un formulario online que permitirá obtener el feedback del cliente en un buzón de sugerencias online (página web). El personal designado será responsable de la gestión de las sugerencias, capacitado para las actividades de recogida, tramitación, resolución y respuesta al cliente, si fuera necesario.

### 5.1.2 Documentación de procesos

La definición de un mapa de procesos de una empresa culmina en la elaboración de un procedimiento estandarizado por cada proceso identificado. En el Anexo 1 se presenta el Procedimiento General “Estructura, gestión y control de Documentos y Registros”. El cual sirve de guía y modelo para diseñar todos los procedimientos que Cafetería Pasonki necesita para el desarrollo, creación, entrega y captura de valor de la propuesta ofrecida por la empresa, cuyos procesos han sido definidos y descritos en el ítem anterior (5.1.1).

En el anexo mencionado se relacionan los aspectos clave del proceso y los elementos principales que lo conforman como, por ejemplo, el/los responsables a cargo de la preparación, revisión y aprobación del documento respectivo, así como el responsable de que se cumpla el proceso en referencia. Además, se establecen indicadores de desempeño que permiten monitorizar y evaluar el desarrollo de cada proceso indicando, a su vez, si se está realizando según lo descrito y cumpliendo con los objetivos estipulados. Esto con el propósito de adoptar medidas correctivas para mejorar o ajustar el proceso en cuestión.

## 5.2 Determinación de los recursos clave

Para el funcionamiento del modelo de negocio se precisa utilizar recursos con el propósito de ejecutar las acciones y tareas que comprenden los procesos y alcanzar los objetivos planteados.

### 5.2.1 Identificación y clasificación de los principales recursos

En la tabla 2 se presentan los procesos principales para el funcionamiento del modelo de negocio y se identifican los componentes de entrada que permiten desarrollarlos, que representan los recursos necesarios del modelo de negocio de Cafetería Pasonki.

**Tabla 2:** Elementos de entrada de los principales procesos del modelo de negocio de Cafetería Pasonki

<b>Elementos de entrada (Recursos)</b>	<b>Procesos claves</b>
Personal capacitado Información sobre los resultados de planes y estrategias de todas las áreas Metodología para la planificación	Dirección Estratégica
Personal capacitado Información útil sobre procesos Recursos económicos	Estructura, gestión y control de documentos y registros
Personal capacitado Marca y Branding Página web y plataformas digitales (redes sociales) Información de canales (por ejemplo: delivery propio, plataformas de contacto con el cliente: Pedidos ya, Rappi, Glovo, etc.) Objetivos a lograr	Ventas
Personal capacitado Información de canales (por ejemplo: delivery propio, plataformas de contacto con el cliente: Pedidos ya, Rappi, Glovo, etc.) Objetivos a lograr	Logística de ventas
Personal capacitado Procedimiento y formatos del proceso Información sobre especificaciones técnicas y requisitos Información sobre posibles proveedores Recursos económicos	Selección de proveedores
Personal capacitado Procedimiento y formatos del proceso Objetivos a lograr Información sobre el desempeño de proveedores	Evaluación de proveedores

Recursos económicos	
Personal capacitado Programa de desarrollo de proveedores Procedimiento y formatos del proceso Objetivos a lograr Información sobre la satisfacción de proveedores Recursos económicos	Desarrollo de proveedores
Personal capacitado Procedimiento y formatos del proceso Instructivos para la correcta confección del presupuesto por área Información de planillas y plan de cuentas involucrado Información de diversos costos Información de ejecución presupuestaria por mes/quincena Recursos económicos	Confección, evaluación y seguimiento presupuestal
Personal capacitado Procedimiento y formatos del proceso Información presupuestal Información de compras y ventas Recursos económicos	Pagos y Cobranzas
Personal capacitado Información financiera de Cafetería Pasonki Información de las diversas entidades financieras Recursos económicos	Gestión financiera y bancaria
Personal capacitado Procedimiento, instructivos y formatos del proceso Información sobre requerimientos de las áreas Información presupuestaria Información de proveedores seleccionados Recursos económicos	Compras
Personal capacitado Procedimiento, instructivos y formatos del proceso Información sobre formas y medios de entrega de materias primas e insumos en la cafetería Recursos económicos Información sobre el grado de satisfacción histórico del proveedor	Logística de compras
Personal capacitado Información y descripción de puestos de trabajo Información de interesados (base de datos) Recursos económicos	Reclutamiento y selección de personal
Personal capacitado	Capacitación de personal

<p>Programa de capacitación de personal          Procedimiento, instructivos y formatos del proceso          Objetivos a lograr          Información sobre el resultado de capacitaciones anteriores          Recursos económicos</p>	
<p>Personal capacitado          Procedimiento y formatos del proceso          Objetivos para cada puesto de trabajo          Información y descripción de puestos de trabajo          Información del desempeño de los colaboradores</p>	Evaluación de personal
<p>Personal capacitado          Información y descripción de puestos de trabajo          Información legal e impositiva          Legajos del personal          Recursos económicos</p>	Administración de talento humano
<p>Personal capacitado          Infraestructura del local          Equipos (de frío y otros)          Procedimiento, instructivos y formatos del proceso          Información de compras</p>	Recepción y Almacenamiento de materias primas e insumos
<p>Personal capacitado          Infraestructura del local          Máquinas y equipos          Utensilios y materiales          Materias primas e insumos alimenticios          Procedimiento, instructivos y formatos del proceso          Métodos de producción          Objetivos a lograr</p>	Producción
<p>Personal capacitado          Materias primas e insumos alimenticios          Métodos de producción          Máquinas y equipos          Utensilios y materiales          Información sobre necesidades y requerimientos del cliente          Información sobre pruebas y/o ensayos anteriores</p>	Investigación y Desarrollo (I+D)
<p>Personal capacitado          Procedimiento, instructivos y formatos del proceso          Objetivos a lograr          Información legal          Legajos del personal          Recursos económicos</p>	Seguridad y Salud laboral
<p>Personal capacitado          Infraestructura del local</p>	Higiene y Saneamiento del local

<p>Mobiliario Máquinas y equipos Utensilios y materiales Procedimiento, instructivos y formatos del proceso Información concerniente (por ejemplo: fecha y hora de la higienización anterior, observaciones del turno anterior, etc.)</p>	
<p>Personal capacitado Programa de mantenimiento Procedimiento y formatos del proceso Máquinas y equipos Infraestructura del local Información del resultado de eventos anteriores Recursos económicos</p>	Mantenimiento de máquinas, equipos e infraestructura
<p>Personal capacitado Página web y plataformas digitales (redes sociales) Estrategias de Marketing definidas Marca y Branding Información sobre tendencias de mercado, segmentos nuevos, competidores, etc. Objetivos a lograr</p>	Marketing
<p>Personal capacitado Página web y plataformas digitales (redes sociales) Estrategias de comunicación definidas Marca y Branding Objetivos a lograr</p>	Comunicación
<p>Personal capacitado Infraestructura del local Mobiliario Utensilios y materiales Procedimiento, instructivos y formatos del proceso Información sobre quejas y reclamos, sugerencias y grado de satisfacción Objetivos a lograr</p>	Servicio de atención al cliente
<p>Personal capacitado Procedimiento, instructivos y formatos del proceso Encuesta para conocer la opinión y satisfacción del cliente Página web y plataformas digitales (redes sociales) Información sobre el/los segmentos de clientes Información histórica</p>	Medición de la satisfacción del cliente
<p>Personal capacitado (tercerizado) Procedimiento, instructivos y formatos del proceso Página web y plataformas digitales (redes sociales) Información sobre resoluciones anteriores</p>	Recepción de quejas y reclamos

Personal capacitado Procedimiento, instructivos y formatos del proceso Página web y plataformas digitales (redes sociales) Información de eventos anteriores	Recepción de sugerencias
---	--------------------------

**Fuente:** elaboración propia

En la tabla 3 se observa el ordenamiento de los elementos de entrada señalados en la tabla 2, considerándolos como recursos clave y clasificándolos según las consideraciones de Osterwalder y Pigneur (2018). Los autores categorizan los recursos clave en cuatro grupos: recursos físicos, recursos intelectuales, recursos económicos y recursos humanos.

**Tabla 3:** Ordenamiento y clasificación de recursos clave del modelo de negocio de Cafetería Pasonki

Clasificación	Recursos clave
Recursos físicos	Infraestructura del local Mobiliario Máquinas y equipos Utensilios y materiales Materias primas e insumos alimenticios Legajos del personal
Recursos intelectuales	Metodología para la planificación y objetivos a lograr Marca y Branding Métodos de producción Programas, procedimientos, instructivos y formatos Información clave Estrategias de Marketing y Comunicación Página web y plataformas digitales (redes sociales)
Recursos económicos	Dinero
Recursos humanos	Personal capacitado (talento humano)

**Fuente:** elaboración propia

### 5.2.2 Recursos físicos

Los activos tangibles son aquellos bienes físicos necesarios para las operaciones de Cafetería Pasonki. Estos serán: la infraestructura del local, el mobiliario, las máquinas y equipos, los utensilios y materiales, las materias primas e insumos alimenticios y los legajos del personal; los cuales se describen en seguida.

### 5.2.2.1 Infraestructura del local

Para Cafetería Pasonki, la infraestructura del local estará distribuida en siete áreas:

- Área de servicio: lugar donde se atenderá a los clientes que consuman alimentos y bebidas en el local.
- Área de pedidos y tienda: espacio donde los clientes realizarán sus pedidos (caja) y próximo a la zona donde se exhibirán los productos que se ofrecerán en el local y vía delivery (café en grano, café molido, miel, chocolate puro, etc.).
- Área de barra: espacio dirigido por baristas y destinado principalmente a la preparación de bebidas a base de café, además de otras bebidas solicitadas por el cliente.
- Área de cocina: es el área consignada al chef y los ayudantes de cocina, implementado para la elaboración de alimentos y jugos o batidos, solicitados por el cliente.
- Área de almacenamiento: zona donde se depositarán y conservarán hasta su utilización, los insumos y productos que Cafetería Pasonki necesitará para la creación y entrega de su propuesta de valor.
- Área de administración: lugar donde se desarrollarán las actividades de organización y planeación relacionadas con el funcionamiento de la empresa.
- Área de servicios higiénicos

Las áreas mencionadas estarán dotadas con sistemas de detección de calor y humo, conectados al sistema de alarma y detección contra incendios, además de extinguidores. Asimismo, contarán con la instalación del sistema de alarmas antirrobo (sensores de movimiento y contactos magnéticos de apertura, teclado y panel de control) y de cámaras de seguridad.

### 5.2.2.2 Mobiliario

El mobiliario, definido como el conjunto de muebles que hay en un determinado espacio, servirá para facilitar los usos y actividades habituales en Cafetería Pasonki. Estará conformado principalmente por mesas, sillas y asientos especiales para los clientes, así como muebles y mostradores para ubicar otros productos que se ofrecerán en tienda.

El material y diseño del mobiliario cumplirá la función de comunicar una temática especial, relacionada con la propuesta de valor de Pasonki, con el fin de que el cliente pueda disfrutar cómodamente del servicio. Para esto, se contratará un importante estudio de diseño de locales comerciales en Perú, que se encargará del proyecto y su ejecución, con el fin de crear un espacio único, acogedor y confortable, acorde con la marca Pasonki.

### 5.2.2.3 Máquinas y equipos

Las máquinas y equipos destinados al proceso de producción de bienes y servicios en Cafetería Pasonki, serán los siguientes:

- Máquina de café espresso semiautomática de dos grupos, uno de los principales recursos tecnológicos que poseerá la cafetería
- Molinillos de café en grano
- Licuadora industrial, útil para moler hielo

- Vitrinas de conservación, para exhibir y mantener la calidad de los productos de pastelería y confitería artesanal
- Equipos de conservación y congelación, que permitirán almacenar y preservar las materias primas e insumos alimenticios en buen estado
- Cocina semi industrial, necesaria para la elaboración de alimentos
- Caja registradora o punto de venta

#### *5.2.2.4 Utensilios y materiales*

Formado por el grupo de utensilios de cocina y de servicio de mesa, también llamado menaje, así como el conjunto de elementos necesarios para ofrecer la propuesta de valor.

Entre los utensilios de cocina imprescindibles para la elaboración de alimentos se encontrarán las sartenes, ollas, cuchillos, tablas de corte, espátulas, coladores, pinzas, etc. Entre los utensilios de servicio de mesa estarán los platos de diferentes tamaños, que serán utilizados para la presentación de postres y otros; los bowls, para la presentación de ensaladas; las tazas y vasos de distinta capacidad y forma, para servir las bebidas como el café, chocolate, infusiones y jugos, y variedad de cubiertos para diferentes usos.

Además, se encuentran los utensilios y elementos necesarios para realizar las actividades de higiene y saneamiento del local (limpieza y desinfección), como los detergentes y desinfectantes, guantes, escobas y escobillas, trapeadores, aspersores, trapos, limpiadores de cristales, entre otros.

Finalmente, en este ítem se ubican los materiales (biodegradables) y elementos precisos para entregar el delivery o take away de bebidas, alimentos y otros productos, como envases, embalajes, bolsas u otros; cuidando que su composición refleje y cumpla con los requisitos y criterios establecidos en la Política de Responsabilidad Social de la empresa.

#### *5.2.2.5 Materias primas e insumos alimenticios*

Las materias primas, conocidas como aquellos elementos obtenidos directamente de la naturaleza, se utilizarán como material base para elaborar los alimentos, bebidas y otros productos. El café, cacao, vegetales y frutas, por ejemplo, serán materias primas que se transformarán durante el proceso de producción hasta convertirse en un bien de consumo.

Por su parte, los insumos alimenticios son aquellos bienes intermedios, semielaborados, que ayudarán a producir y/o desarrollar otros bienes, productos o servicio final. Su requisito fundamental es que deben emplearse junto con otros para constituir el producto final (son interdependientes entre sí). Por ejemplo, pulpas de frutas, polvo de cacao, condimentos, azúcar, harinas, etc.

#### *5.2.2.6 Legajos del personal*

Este documento o carpeta debe contener información completa acerca de cada colaborador de la empresa y se utilizará para realizar un seguimiento de la relación laboral. Sirve tanto para fines internos (promociones, vacaciones, etc.), como externos (asignaciones familiares, presentaciones judiciales, etc.). Será un recurso importante de carácter privado para Cafetería Pasonki y, por tanto, la información que contendrá será confidencial y deberá ser archivada en un sector de la empresa donde solo tengan acceso

los encargados de esta función: el Jefe de Administración y Talento Humano y el Responsable de Talento Humano.

### 5.2.3 Recursos intelectuales o intangibles

Los recursos intelectuales son los bienes intangibles imprescindibles para el funcionamiento y perfeccionamiento del modelo de negocio. Pasonki se esforzará por desarrollar los principales: metodología para la planificación y objetivos a lograr, marca y branding, métodos de producción, programas, procedimientos, instructivos y formatos, información clave, estrategias de Marketing y Comunicación, y página web y plataformas digitales (redes sociales).

#### *5.2.3.1 Metodología para la planificación y objetivos a lograr*

Este insumo hace referencia al conjunto de métodos o procedimientos racionales empleados para alcanzar en un tiempo determinado los objetivos necesarios para establecer los planes conforme a las actividades que se han de desarrollar. Esto implica enmarcar las acciones bajo un propósito o fin. Los objetivos de Cafetería Pasonki serán los fines que se desean alcanzar o las metas que se pretenden lograr. Es decir, estados o situaciones que la empresa se proyectará conseguir en el futuro utilizando sus recursos disponibles presentes y los previsibles (Rus Arias, s/f). La Dirección hará uso de la metodología para la planificación estratégica de Fred R. David (2014) para desarrollar las actividades que Cafetería Pasonki requiere.

#### *5.2.3.2 Marca y Branding*

Cafetería Pasonki destinará esfuerzos y fondos a consolidar su marca<sup>5</sup>. Para esto, la empresa -mediante la gestión del Área de Marketing y Comunicación- contratará a una prestigiosa consultora especializada en desarrollo de marca, para posicionar “Pasonki” como una marca referente de Cafeterías en Perú; al hacerla conocida, deseada y con una imagen positiva en la mente y el corazón de los clientes.

#### *5.2.3.3 Métodos de producción*

En función de la propuesta de valor que Cafetería Pasonki desea ofrecer al segmento de mercado objetivo, se optará principalmente por los métodos de producción por pedido (elaboración de un producto individual de principio a fin que cumple con requerimientos específicos del cliente) y producción por lote (número limitado de productos idénticos); considerados como los más idóneos y eficientes para el caso y asociados con la alta calidad y unicidad, pero también con la accesibilidad del mercado, especialmente la producción por lotes. Por tanto, los diseños específicos de estos métodos de producción estarán determinados por el Chef Responsable y Barista Responsable, según el producto.

---

<sup>5</sup> Según la Asociación Americana de Marketing (AMA, por su sigla en inglés), la marca es un nombre, un término, un símbolo, un diseño, o una combinación integrada de alguno de ellos (logotipo, logosímbolo) que identifica productos y servicios de una empresa y la diferencia de los competidores. En virtud de ello, Antonio Marazza añadió que “una marca representa el vínculo más poderoso entre la oferta y el consumidor” (Rusell et al, 2005, p. 86).

#### *5.2.3.4 Programas, procedimientos, instructivos y formatos*

La documentación de procesos es un recurso clave para Cafetería Pasonki, especialmente utilizada como requisito y parte del Sistema de Gestión de la Calidad. Por ello, la elaboración de distintos documentos como programas, procedimientos, instructivos y formatos (registros), implica un minucioso diseño. Cada área, a cargo de un jefe, será responsable del desarrollo y control de la documentación que involucran sus funciones y trabajos.

Un documento puede requerir o asociar otros documentos para poder cumplimentar sus objetivos. Así, los programas permitirán llevar a cabo un plan, pero necesitarán cumplir con ciertas actividades, que requerirán de procesos y sus procedimientos para ejecutarlos. Cafetería Pasonki ha desarrollado el Procedimiento General “Estructura, gestión y control de Documentos y Registros” para ser usado como directriz en la elaboración de todos los demás procedimientos (ver ítem 5.1.2). Asimismo, los instructivos de trabajo detallan la manera de realizar tareas específicas. A su vez, los procedimientos e instructivos desprenden formatos que permiten registrar información, y una vez completos se convierten en registros que conservan y presentan dicha información.

#### *5.2.3.5 Información clave*

Este ítem comprende toda la información necesaria para desarrollar las distintas actividades que se requieren para el correcto funcionamiento del modelo de negocio y/o para tomar las decisiones involucradas en ellos. Se denominará información al conjunto de datos, procesados y ordenados para su comprensión, que aportarán nuevos conocimientos a la empresa sobre un asunto o fenómeno determinado. La importancia de la información radica en que, considerándola, se pueden solucionar problemas, tomar decisiones o determinar la mejor alternativa que responda a las necesidades identificadas.

Cafetería Pasonki obtendrá esta información clave como consecuencia de los trabajos realizados por cada área de la empresa, considerando dos fuentes de información: fuentes internas y fuentes externas. Las fuentes internas son aquellas que se encuentran dentro de la empresa como, por ejemplo, las bases de datos internas (que permiten obtener información referente a los clientes); información relacionada al talento humano (descripción de puestos de trabajo, datos sobre su desempeño laboral, grado de satisfacción, etc.); información relacionada a temas propios del funcionamiento del negocio, como canales, requerimientos de las áreas, sus planes y estrategias; los estados económicos y financieros, los registros de inventarios, ventas y costos, entre otros.

Las fuentes externas se encuentran fuera de la empresa y Cafetería Pasonki accederá a ellas, principalmente, como consecuencia de la gestión del Área de Marketing y Comunicación. Entre estas fuentes se encuentran, por ejemplo, la información obtenida de Internet (páginas web de la competencia, páginas web de organismos gubernamentales, etc.); información relacionada a los clientes (que permita conocer sus necesidades y requerimientos, su opinión, sus quejas y reclamos, sugerencias y grado de satisfacción, etc.); locales de la competencia; proveedores, posibles proveedores y distribuidores; periódicos, revistas, publicaciones, etc., en donde se pueda obtener información referente a estadísticas, tendencias, preferencias, entre muchas otras.

### 5.2.3.6 Estrategias de Marketing y Comunicación

Una de las principales acciones meditadas a desarrollar por el Área de Marketing de Cafetería Pasonki, ya que establecerán las vías a seguir para alcanzar los objetivos comerciales planteados por la empresa; por lo que su correcto diseño será esencial para el funcionamiento del modelo de negocio a corto y largo plazo. La estrategia de segmentación, la estrategia funcional (4E's del marketing mix), la estrategia de fidelización post venta y las estrategias de alcance, servirán para conocer y satisfacer las necesidades y demandas del consumidor, atraer a nuevos clientes y fidelizar a los existentes.

Por su parte, las estrategias de Comunicación serán un conjunto de decisiones y acciones programadas por el Área de Comunicación de la empresa, para mantenerse en contacto continuo con los clientes y desarrollar y comunicar interna y externamente de manera efectiva aspectos relacionados con Pasonki, conceptos de: marca, identidad, cultura, responsabilidad social corporativa, imagen y reputación; en base a intereses y objetivos concretos. Para esto, será imprescindible la selección del arquetipo correcto para conectar con la audiencia, considerando fundamental la comunicación digital mediante el uso de la página web y plataformas digitales (ver ítem 5.2.3.7).

### 5.2.3.7 Página web y plataformas digitales (redes sociales)

La página web, conocida como un documento de tipo electrónico que contiene información digital (a través de datos visuales, textos, imágenes, gráficos, audio o vídeos, etc.), será el instrumento para dar visibilidad online a Cafetería Pasonki e informar correctamente sobre la propuesta de valor ofrecida a los consumidores. Teniendo en cuenta que esta página web debe alcanzar al target correcto: aquellos usuarios con posibilidad de convertirse finalmente en clientes satisfechos. El diseño del sitio web y la información que allí se incorpore estará optimizada, será clara, organizada y podrá ser encontrada por los diferentes interesados a través de los buscadores; lo cual será decisivo para generar una relación a largo plazo con usuarios y clientes.

La empresa también hará uso de las plataformas digitales Facebook, Twitter e Instagram, que facilitan la conexión, propician la interacción y permiten el cruce de información entre las personas que se relacionan formando una red social. Estas plataformas serán el instrumento material para que la red pueda funcionar y Pasonki se valdrá de ellas, de forma gratuita y por medio de pagos, para lograr objetivos específicos como, por ejemplo: compartir publicidad efectiva, mantener contacto con los clientes, realizar diversas encuestas, vender productos, comunicar novedades, promociones, descuentos, etc.

### 5.2.4 Recursos económicos<sup>6</sup>

En el caso de Pasonki se refiere básicamente a dinero. En un inicio, los recursos económicos propios serán dos: el capital social dinerario (cada socio con la misma

---

<sup>6</sup> Los recursos económicos, aquellos bienes materiales e inmateriales que generan valor en el proceso productivo de una organización, tienen como objetivo principal satisfacer las necesidades económicas de la empresa y, de esta manera, crear y brindar una propuesta que ofrezca determinado valor para realizar operaciones económicas y comerciales. Los recursos económicos se clasifican en propios y ajenos (Enciclopedia Económica, 2018).

participación), que según estimaciones representará el 50% de la inversión inicial necesaria y el dinero proveniente de la entrega de la propuesta de valor (ingresos).

Los recursos económicos ajenos provendrán de terceros ajenos a la organización. El 50% restante de la inversión inicial necesaria para la implementación y funcionamiento de Cafetería Pasonki, será financiado por préstamos de terceros, con un interés menor a la tasa de interés bancaria. En el futuro, Pasonki considerará la posibilidad de permitir el ingreso de nuevos inversores y, con ello, ingresos económicos para más proyectos como, por ejemplo, la apertura de otros locales. Además, se estudiará y analizará la posibilidad de generar un sistema de franquicias con la marca Pasonki.

### 5.2.5 Recursos humanos

El talento humano capacitado será un recurso fundamental para la puesta en marcha y funcionamiento de Cafetería Pasonki, especialmente porque el personal representa a la empresa ante el cliente. Por tanto, deben estar altamente calificados. Esto involucra tiempo, esfuerzo humano (físico e intelectual), destrezas, habilidades y conocimientos adquiridos en los diferentes procesos relacionados (dentro y fuera de la empresa), con la finalidad de crear y ofrecer la propuesta de valor de forma óptima.

#### *5.2.5.1 Estructura organizacional*

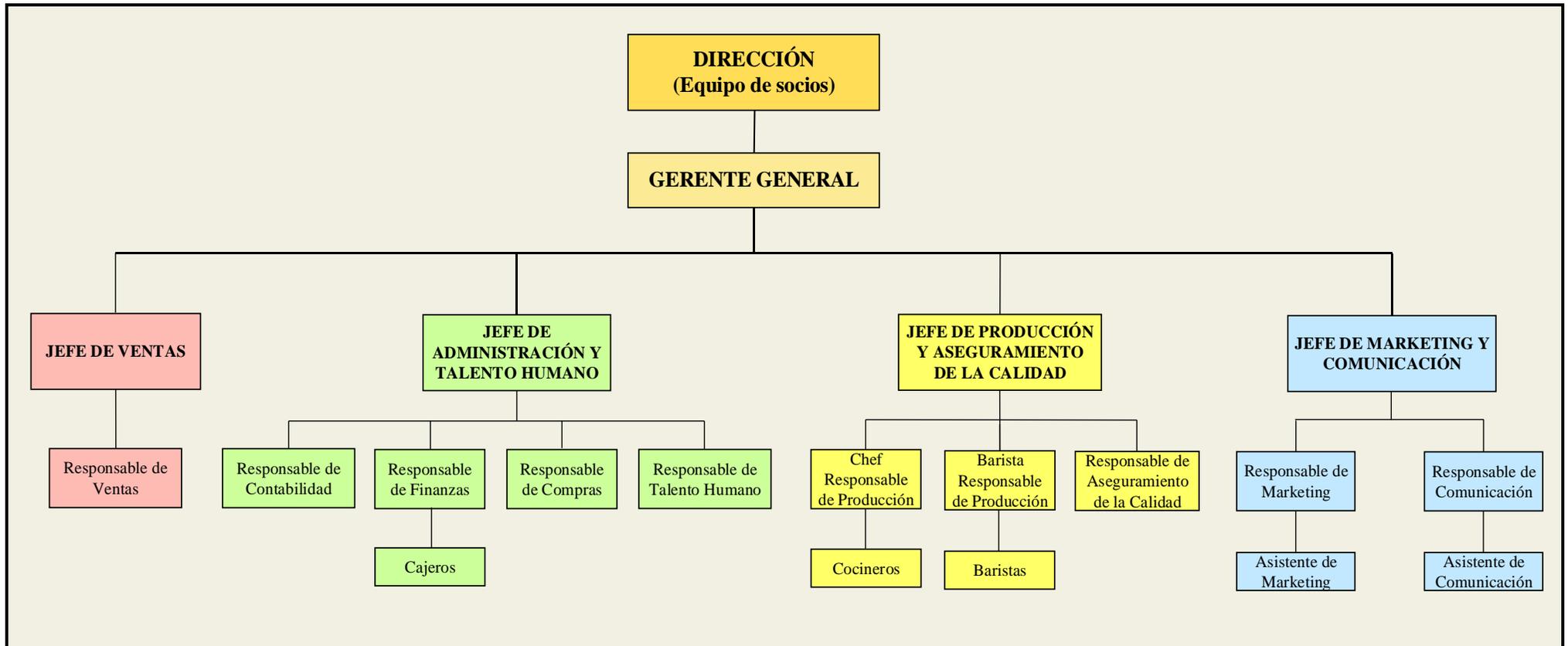
La empresa Pasonki contará con tres socios accionistas. Los tres forman parte del capital humano de la empresa (Equipo de socios) y participarán permanentemente en el proyecto. Compartirán responsabilidades dentro de Cafetería Pasonki, encargándose de la Gerencia General y las jefaturas. El equipo de trabajo también estará formado, en principio, por cuatro líderes responsables y siete colaboradores. Un total de catorce personas, cubriendo dos turnos por día (generalmente de 7.00-15.15 horas y 15.00-23.00 horas) y seis días de trabajo a la semana (de martes a domingo).

Las áreas clave y principales puestos de trabajo involucrados serán los siguientes:

- Dirección, conformada por el equipo de socios
- Gerencia General, la función de representante legal será asumida por uno de los socios
- Jefe de Ventas
- Jefe de Administración y Talento Humano
- Jefe de Producción y Aseguramiento de la Calidad
- Jefe de Marketing y Comunicación
- Responsable de Ventas
- Responsable de Contabilidad
- Responsable de Finanzas
- Responsable de Compras
- Responsable de Talento Humano
- Chef Responsable de producción
- Barista Responsable de producción
- Responsable de Aseguramiento de la Calidad
- Responsable de Marketing
- Responsable de Comunicación

De manera estratégica se ha desarrollado el organigrama mostrado en la figura 7, para visualizar la estructura organizacional de Cafetería Pasonki.

**Figura 7:** Estructura organizacional de Cafetería Pasonki



**Fuente:** elaboración propia

Una mención especial amerita la Dirección, que no forma parte de los puestos de trabajo de la empresa. La Dirección estará formada por el equipo de socios, accionistas de Pasonki con una misma participación. El equipo se reunirá quincenalmente para desarrollar su función principal: evaluar y analizar el rendimiento del negocio y generar estrategias necesarias para el mejoramiento del modelo de negocio de Cafetería Pasonki. Otras funciones de la Dirección serán: nombrar y renovar al Gerente General, definir las remuneraciones del personal (talento humano), establecer las Políticas de la empresa, conocer y aprobar los informes, cuentas y balances que se presenten, entre otras.

Además, es importante mencionar que, según el organigrama, la Dirección se encuentra en la cima de la figura, y es allí donde se tomarán las decisiones más importantes sobre toda la empresa, es decir, las decisiones estratégicas y políticas.

#### *5.2.5.2 Breve descripción de funciones y responsabilidades de los puestos de trabajo*

A continuación, se realiza una breve descripción de las funciones principales básicas de los puestos de trabajo de Cafetería Pasonki.

- **Gerente General:** se encargará de representar legalmente al Equipo de Socios. Verificará que todas las áreas estén trabajando de manera correcta y estén cumpliendo continuamente con los objetivos estipulados, revisando que los procesos se estén desarrollando eficientemente.
- **Jefe de Ventas:** responsable de planificar los presupuestos de ventas, pronosticar las ventas, diseñar el plan de ventas de Cafetería Pasonki (con metas y objetivos mensuales y anuales), fomentar las ventas de la empresa, evaluar los resultados de forma permanente para ver si se alcanzaron los objetivos (fundamental para analizar si hay errores y detectar dónde están, por qué han pasado y cómo evitarlos) y elaborar informes con los resultados obtenidos para llevar un correcto seguimiento del cumplimiento de la estrategia planteada. Además, se encargará de la estrategia de fijación de precios y determinará sus objetivos. Con información proporcionada por el Responsable de Ventas y en conjunto con el Jefe de Marketing y Comunicación, establecerá precios para todo lo ofrecido en el negocio.
- **Responsable de Ventas:** evaluará la demanda de todo lo ofrecido en Cafetería Pasonki, como información relevante para el diseño del plan de ventas, y estimará los costos de las bebidas, alimentos y otros productos, en coordinación con el Jefe de Producción y Aseguramiento de la Calidad, para brindar la información a su jefe inmediato. Además, será el apoyo directo del Jefe de Ventas en todo lo relacionado a las actividades de diseño y cumplimiento del plan de ventas de la empresa.
- **Jefe de Administración y Talento Humano:** en relación a la Administración, la persona responsable coordinará las actividades concernientes con la contabilidad, finanzas y compras, controlando el uso correcto de los recursos económicos con el propósito de alcanzar los objetivos de la empresa. En relación al Talento Humano, coordinará las actividades de administración de personal, reclutamiento y selección, y se encargará de la contratación del personal.
- **Responsable de Contabilidad:** se encargará de la revisión de todos los movimientos contables y del control de las actividades económicas del negocio.

Elaborará las boletas y las facturas, vigilará que todos los documentos generados por actividades económicas de la empresa se encuentren debidamente justificados y autorizados, apoyará en el manejo de las finanzas, liquidará impuestos y realizará todo trámite relacionado con las entidades nacionales responsables del tema, como la SUNAT.

- **Responsable de Finanzas:** supervisará las operaciones de caja y los cuadros diarios del flujo de dinero y ventas, manteniendo un estricto control sobre los ingresos y egresos del dinero. Además, se encargará de depositar el efectivo recaudado diariamente en las cuentas bancarias, elaborará los comprobantes de ingreso, recibirá las órdenes de pago y realizará pagos, emitirá cheques y comprobantes de retención, gestionará las transferencias bancarias, elaborará los reportes de las cuentas por pagar, facturará las ventas realizadas y verificará las facturas recibidas.
- **Cajeros:** serán responsables de atender los diferentes pedidos que el cliente solicite en caja, así como de recepcionar (cobrar), entregar (dar cambio) y custodiar dinero en efectivo, a fin de lograr la recaudación de ingresos de Cafetería Pasonki. También manejarán otras formas de cancelación de pagos, como el sistema POS. Las funciones de los cajeros incluyen, especialmente, atender con calidad a los clientes en el área de registro y cobro, asegurando su satisfacción con el servicio recibido.
- **Responsable de Compras:** se encargará de seleccionar los mejores proveedores para Cafetería Pasonki, en coordinación con el Responsable de Aseguramiento de la Calidad. Establecerá relaciones con los proveedores seleccionados, realizará negociaciones y coordinará el abastecimiento oportuno de productos y/o servicios, según requerimientos y programación. Asimismo, controlará toda la gestión documental que acompaña a cada compra y, periódicamente, analizará los precios de las materias primas, insumos y materiales.
- **Responsable de Talento Humano:** será el responsable de administrar los cargos de la empresa, proveer de talento humano al negocio y de coordinar sus beneficios y compensaciones. En este sentido, se encargará del reclutamiento y selección de personal, así como del desarrollo y evaluación del desempeño de los colaboradores. Definirá y/o actualizará las funciones, responsabilidades y tareas de los trabajadores, así como la distribución de horarios por cumplir y participará en la resolución de conflictos que puedan generarse entre los miembros del equipo.
- **Jefe de Producción y Aseguramiento de la Calidad:** será el responsable de dirigir, planificar y coordinar todas las actividades relacionadas con la producción de bebidas y alimentos propios y el aseguramiento de su calidad; gestionando adecuadamente los recursos disponibles para generar bienes, desarrollando estrategias y procedimientos óptimos, y garantizando los niveles de calidad necesarios. Diseñará y desarrollará el Plan de Producción, acorde con el Plan Estratégico de Cafetería Pasonki y su capacidad productiva, y supervisará y controlará la viabilidad de los planes y procesos involucrados. Además, cumplirá funciones relacionadas con la selección de proveedores, compras y estimación de costos de producción, y será responsable, junto a su equipo, de la Investigación y Desarrollo de productos y procesos (I+D).

- **Responsable de Aseguramiento de la Calidad:** será el encargado directo del monitoreo y cumplimiento de los procesos de aseguramiento y control de la calidad de los productos, en conformidad con las características y especificaciones requeridas por el cliente. Por lo cual, deberá planificar y gestionar el aseguramiento de la calidad de acuerdo a los procedimientos y parámetros establecidos en cada etapa de los procesos productivos, de acuerdo a la Política de Inocuidad Alimentaria y los programas prerequisite establecidos (BPM y PHS). De igual forma, se encargará de monitorear el cumplimiento de las tareas de limpieza del área de oficina y servicios higiénicos, y de elaborar el Programa de mantenimiento de máquinas, equipos e infraestructura, así como de coordinar el desarrollo de su cumplimiento.
- **Chef-Responsable de producción:** la persona a cargo será un chef o cocinero profesional. Se encargará de la recepción, según programación, de las materias primas e insumos de uso en la cocina de Cafetería Pasonki, verificando la cantidad y su calidad, en función de la orden de compra y fichas técnicas; y almacenará los productos de manera adecuada, según especificaciones y recomendaciones. Realizará un inventario diario de materias primas e insumos alimenticios, para poder comunicar al Jefe de Producción y Aseguramiento de la Calidad cuáles son los requerimientos necesarios para la producción de los siguientes días. Finalmente, será el responsable directo de los asistentes de cocina y monitoreará el cumplimiento adecuado de los procedimientos de preparación de alimentos y bebidas solicitadas, a fin de presentarlos rápida y apropiadamente al encargado de servicio al cliente quien, a su vez, los presentará al cliente.
- **Barista-Responsable de producción:** la persona a cargo será un barista profesional. Se encargará de la recepción, según programación, de las materias primas, insumos alimenticios y productos destinados a la barra y zona de café, verificando la cantidad y su calidad, en función de la orden de compra y fichas técnicas; y almacenará los productos de manera adecuada. Realizará un inventario diario de todo lo que se encuentra en stock, en almacenamiento, para poder comunicar al Jefe de Producción y Aseguramiento de la Calidad cuáles son los requerimientos necesarios para la producción de los siguientes días. Finalmente, será el responsable directo de otros baristas y/o asistentes de baristas y monitoreará el cumplimiento adecuado de los procedimientos de preparación de bebidas solicitadas, a fin de presentarlos correcta y rápidamente al cliente.
- **Cocineros:** serán los encargados de la preparación de ensaladas, wraps, sándwiches y otros alimentos; así como de las bebidas a base de frutas, como jugos o batidos, smoothies y parfaits. También serán responsables de mantener limpia la cocina, el área de almacén y todo lo que contienen: máquinas, equipos, utensilios, etc.; para garantizar la seguridad y las prácticas higiénicas de manejo de alimentos.
- **Baristas:** tienen un amplio conocimiento sobre el origen del café, su transformación y su calidad. Por tanto, serán los encargados de la preparación de bebidas a base de café y chocolate, así como de otras bebidas calientes y frías. Llevarán el pedido solicitado a los clientes, manteniendo contacto directo con ellos y brindándoles hospitalidad. El servicio al cliente y la manera de comunicar aspectos de interés sobre la cultura de café, serán dos funciones fundamentales del servicio. También serán responsables de mantener limpia el área de consumo, la

barra y todo lo que contienen: equipos, utensilios, materiales, mobiliario, etc.; para garantizar la seguridad y las prácticas higiénicas de manejo de alimentos.

- **Jefe de Marketing y Comunicación:** este profesional tendrá la tarea de supervisar el desarrollo de las investigaciones de mercado y analizar sus conclusiones; así como de examinar los resultados del estudio de demanda de productos y servicios, con el fin de ajustar los planes y estrategias de marketing de la empresa. Además, supervisará la implementación y el desarrollo de las estrategias aprobadas, cuyo propósito es incrementar ventas y sustentar las bases para mejorar políticas, objetivos e iniciativas en relación a las mismas. De otra parte, se encargará de la comunicación interna de Cafetería Pasonki, con el objetivo de compartir las novedades de la empresa con todos los colaboradores, así como de ayudar a promover una cultura empresarial donde el cliente sea la principal preocupación. Finalmente, monitoreará las actividades realizadas por los Responsables de Marketing y Comunicación, aprobando o no, los trabajos que ellos desarrollen.
- **Responsable de Marketing:** realizará investigaciones de mercado bajo la supervisión del Jefe de Marketing y Comunicación e investigará la demanda de productos, marcas o servicios, con el propósito de desarrollar el plan y estrategias de marketing atendiendo a las particularidades del segmento de mercado objetivo. También se encargará de la implementación y desarrollo de las estrategias de marketing aprobadas y definirá los mejores canales de distribución y venta para Cafetería Pasonki.
- **Asistente de Marketing:** será el encargado de la gestión de quejas, reclamos y sugerencias por parte de los clientes, realizará la publicidad de la empresa, la presentará en los canales seleccionados y cumplirá toda tarea o actividad encargada por el Responsable de Marketing.
- **Responsable de Comunicación:** definirá y seleccionará los canales de comunicación idóneos para la empresa y elaborará el plan de comunicación para dar a conocer y difundir la imagen de Pasonki a través de publicidad, en la cafetería y medios digitales (página web y plataformas). Esto, con el objetivo de compartir los valores, las políticas y el propósito de la empresa con otros y así consolidar la imagen de marca. Para evaluar los resultados de las acciones comunicativas, analizará diversos indicadores de notoriedad e imagen (sondeos, tráfico web, menciones en las plataformas digitales, etc.), con el fin de establecer el mejor medio y forma de comunicar.
- **Asistente de Comunicación:** se encargará de la elaboración y difusión del material de comunicación, manejará la recepción y respuesta de mensajes de clientes a través de la página web y plataformas digitales, evaluará su satisfacción a través de encuestas y otras acciones, y realizará toda tarea o actividad encargada por el Responsable de Comunicación.

En relación al talento humano de Cafetería Pasonki, el personal estará en planilla como régimen de contrato, recibirá todas las prestaciones de ley y sus beneficios (un mes de vacaciones, seguro de salud, dos gratificaciones al año -julio y diciembre-, sistema de pensiones, asignación familiar, CTS, participación en las ganancias, liquidación de sueldos y cargas sociales, etc.), y ambiente agradable de trabajo.

### 5.3 Identificación y análisis de las asociaciones clave

Este subcapítulo está dividido en dos ítems principales con el propósito de describir cada aspecto de forma específica: asociaciones con proveedores y asociaciones con competidores.

#### 5.3.1 Asociaciones con proveedores

##### *5.3.1.1 Selección de proveedores*

La selección de proveedores representa una función muy importante como etapa previa al inicio del proceso de compras, mediante la cual se logra la validación o aprobación de algunos proveedores estratégicos (identificados en el siguiente ítem, 5.3.1.2) que tienen las competencias para satisfacer adecuadamente las necesidades de Cafetería Pasonki y sus clientes finales, y pueden pertenecer al Registro de Proveedores. Con este propósito se aplica el Procedimiento General “Selección de Proveedores” (adjunto en el Anexo 2), a todas las fuentes potenciales de materias primas e insumos alimenticios (como café y chocolate, vegetales orgánicos, etc.), otros productos (como café tostado y molido, miel de abeja, polen, etc.) y materiales biodegradables; así como a posibles proveedores de servicios, como mantenimiento y reparación de máquinas y equipos, entre otros.

La empresa mantendrá altos niveles de comunicación, proporcionará asistencia técnica y directiva, realizará inversiones específicas y todo esfuerzo para asegurar que los proveedores seleccionados tengan las mejores capacidades de la industria. Sin embargo, para conseguir esto es indispensable en primer lugar, identificar con qué proveedores clave se realizarán alianzas estratégicas, que ayudarán a conseguir ventajas competitivas en costes, entregas y servicios, calidad e innovación y/o en diferenciación de productos. El análisis de la transacción: Proveedores clave - Cafetería Pasonki resulta muy conveniente para este fin.

##### *5.3.1.2 Dimensiones de la transacción y estructuras de gobernanza: Proveedores clave - Cafetería Pasonki*

Para los fines de este subcapítulo, a continuación, se analizan los atributos de la transacción: Proveedores clave - Cafetería Pasonki (frecuencia, incertidumbre y especificidad de activos) y se sugieren las estructuras de gobernanza ideal para cada caso, considerando como escenario el inicio de actividades de Pasonki como persona jurídica y la apertura del local. Dicha transacción se subdivide en diez ítems que corresponden a los proveedores de bienes o servicios clave, que impactan de manera directa en la percepción de valor del cliente, y se mencionan a continuación:

- **Proveedores de café y chocolate:** se considera que la frecuencia de esta transacción es alta (semanal o quincenal), dado que estas materias primas se utilizarán para elaborar las bebidas más importantes de la cafetería. La incertidumbre es media-alta en ambas partes, los proveedores deberían cumplir fielmente con la entrega en tiempo y con los requisitos y especificaciones de calidad, imprescindibles para Pasonki; sin esto, se afectarían las características de la propuesta de valor del negocio. Desde la perspectiva del proveedor podría existir inseguridad en las cobranzas al ser Pasonki un negocio nuevo. La especificidad de los activos es alta, por ser materias primas exclusivas para Pasonki, y si el negocio

no las recibiera, el proveedor probablemente las vendería en la segunda opción, el mercado, a menor precio; “perdiendo” la cuasi renta por haber invertido en activos específicos altos como instalaciones, maquinaria, know how, etc. La transacción se resuelve idealmente por medio de contratos formales (estructura híbrida).

- **Proveedores de materias primas e insumos alimenticios:** la frecuencia de la transacción es baja-media, porque a pesar de necesitar continuamente estas materias primas e insumos para la elaboración de bebidas y alimentos, existe gran cantidad de proveedores ubicados en lugares cercanos y estratégicos (como el GMMML, supermercados, mercados, etc.) que ofrecen diferentes calidades según precio. En este sentido, los proveedores podrían cambiar en función del precio y calidad que ofrezcan cada vez que se realice la compra. La incertidumbre es baja en ambas partes, para Pasonki, porque tendría la capacidad de comprar lo que necesita evaluando y seleccionando directamente las mercancías; y para el proveedor, porque el pago sería en efectivo. Asimismo, la especificidad de los activos es de nivel bajo, debido al carácter genérico de las materias primas e insumos alimenticios y la oferta de producto que existe. La transacción ideal se produce vía mercado (spot), permitiendo a los actores operar según quien ofrezca las mejores condiciones de compraventa al momento de la transacción.
- **Proveedores de vegetales orgánicos:** la frecuencia de esta transacción es alta (semanal) dado que estas materias primas se utilizarán para elaborar, principalmente, ensaladas de la línea saludable y orgánica de la cafetería. La incertidumbre es media-alta en ambas partes dadas las características, requisitos y especificaciones de entrega y calidad que necesita Pasonki. Desde la perspectiva del proveedor, al ser un negocio nuevo, podría existir inseguridad en recibir los pagos. La especificidad de los activos es media, por ser materias primas orgánicas certificadas. Si por razones de incumplimiento de estándares el negocio no las recibiera, el proveedor podría venderlas a otros clientes o, en su defecto, al mercado debido a su perecibilidad, “perdiendo” así la cuasi renta. La transacción se resuelve idealmente por medio de contratos formales (estructura de gobernanza híbrida).
- **Proveedores de otros productos:** la frecuencia de esta transacción es media, porque si los proveedores cumplen con los requisitos y criterios de calidad convenidos, las compras serían recurrentes a lo largo del tiempo (mensual o bimensualmente). La transacción se da con incertidumbre media-alta de ambas partes. Los proveedores podrían desconfiar del cumplimiento de pagos de parte de la empresa y ésta, tendría que verificar estrictamente el cumplimiento de las características de calidad, debido a que los productos se exhibirán en el Área de pedidos y tienda de la cafetería y se comercializarán con la marca Pasonki. El nivel de especificidad es alto, ya que los productos serán exclusivos para la actividad del negocio (con envases y embalajes de diseño y material especial). La estructura de gobernanza recomendada es por contratos (forma híbrida).
- **Proveedores de utensilios y similares:** se cree que la frecuencia de compra de utensilios y similares es media, porque al encontrar un proveedor con productos de calidad (según requerimientos de Pasonki), se volvería a contactar con el mismo cuando se necesite ampliar el número de utensilios o renovarlos. La incertidumbre es baja de ambas partes, la empresa no adquiriría nada que no cumpla estrictamente con la calidad estipulada porque tendría la posibilidad de buscar entre muchas otras

opciones; y el pago se podría realizar según acuerdo. Asimismo, al no ser productos perecibles y tener una función genérica, la especificidad de los activos es baja. Se estima que la estructura de gobernanza ideal es del tipo mercado spot.

- **Proveedores de materiales biodegradables:** la frecuencia de esta transacción es alta, dado que, si los proveedores cumplen con los estándares de calidad solicitados y la Política de Responsabilidad Social Corporativa de la empresa, la adquisición de materiales sería continua (semanal, quincenal o mensual, según stock). La incertidumbre es media-alta de ambas partes. Los proveedores podrían desconfiar del cumplimiento de pagos de parte de la empresa, por la cantidad de compra y la amplitud en los compromisos de pago y, por su parte, Pasonki tendría que verificar cuidadosamente el cumplimiento de las características de calidad, debido al propósito del negocio (responsabilidad con el medio ambiente). El nivel de especificidad es alto porque los diversos materiales, como envases y embalajes, serán exclusivos para la actividad del negocio al tener un diseño particular con la marca Pasonki. Para el caso, la estructura de gobernanza recomendada es por contratos (forma híbrida).
- **Proveedores de mantenimiento y reparación de máquinas y equipos:** en esta relación la frecuencia es media porque, en general, estos servicios se realizarán según el Programa de Mantenimiento de la empresa y en función del elemento u objeto en cuestión. Esto podría ser bimestral, trimestral, cuatrimestral, bianual o anual. Asimismo, la incertidumbre también es media porque los proveedores sabrían que, de realizar los procedimientos correctamente, Pasonki trabajaría con ellos periódicamente y cumpliría con los pagos respectivos una vez finalizado el servicio. La especificidad de activos es media-alta debido al carácter especial que demandaría la empresa de los servicios de mantenimiento y reparación. La estructura de gobernanza apropiada para el caso es por contratos (forma híbrida).
- **Proveedores de servicios de internet, cable y otras fuentes de entretenimiento:** la frecuencia de esta transacción es alta porque estos servicios se necesitarán permanentemente en el local (en el caso de fuentes de entretenimiento, según programación) para brindarse a los clientes como parte de la propuesta de valor. La incertidumbre es baja de parte de los proveedores porque conocen la demanda del negocio y la condición actual es el pago por adelantado para que ofrezcan sus servicios (en el caso de fuentes de entretenimiento el 50% de adelanto); mientras que, para Cafetería Pasonki la incertidumbre es media, porque a pesar de pagar por adelantado el mes de servicios, éste puede presentar inconvenientes y no satisfacer los requerimientos pactados. La especificidad de activos es alta debido a la utilidad potencial que los servicios mencionados generarán en el negocio. La estructura de gobernanza sugerida para el caso es por contratos (forma híbrida).
- **Proveedores de servicios financieros:** en cuanto a los atributos de la transacción, la frecuencia es alta debido a la necesidad continua de estos servicios en las distintas operaciones diarias del negocio, además del soporte del presupuesto financiero de Pasonki. La incertidumbre es media para ambas partes, proveedores y empresa, quienes realizan acuerdos basados en términos que les resulten convenientes y compromisos ineludibles que generen confianza. La especificidad de activos es alta debido a los beneficios particulares de estos servicios para Cafetería Pasonki. Para el caso, se sugieren los contratos como estructura de gobernanza ideal.

- **Proveedores de recursos humanos (talento humano):** en esta relación la frecuencia es media porque estos servicios se precisarán según la necesidad de talento humano en la empresa (por rotación de personal o programación de un nuevo puesto de trabajo), estimada semestral o anualmente. En relación a la incertidumbre, es media porque Pasonki trabajaría con el mismo proveedor periódicamente, si éste realiza una idónea selección de personal, y cumpliría con los pagos respectivos según condiciones del servicio (por ejemplo, 50% de adelanto, 50% una vez finalizado). La especificidad de activos es alta debido a la necesidad particular que demandaría la empresa respecto al talento humano. La estructura de gobernanza ideal para este proveedor clave es por contratos.

En la tabla 4 se indica un resumen del análisis de los ítems identificados de la transacción Proveedores clave - Cafetería Pasonki, en cuanto a sus atributos o dimensiones y estructuras de gobernanza sugeridas más eficientes (ideales) para cada caso.

**Tabla 4:** Resumen de la estimación de los atributos de transacción y estructuras de gobernanza sugeridas en la transacción Proveedores clave - Cafetería Pasonki

Transacción: Proveedores clave - Cafetería Pasonki	Dimensiones de la transacción			Estructura de gobernanza sugerida
	Frecuencia	Incertidumbre	Especificidad de los activos	
Proveedores de café y chocolate	Alta	Media-Alta	Alta	Contratos
Proveedores de materias primas e insumos alimenticios	Baja-Media	Baja	Baja	Mercado
Proveedores de vegetales orgánicos	Alta	Media-Alta	Media	Contratos
Proveedores de otros productos	Media	Media-Alta	Alta	Contratos
Proveedores de utensilios y similares	Media	Baja	Baja	Mercado
Proveedores de materiales biodegradables	Alta	Media-Alta	Alta	Contratos
Proveedores de mantenimiento y reparación de máquinas y equipos	Baja-Media	Media	Media-Alta	Contratos
Proveedores de servicios de internet, cable y otras fuentes de entretenimiento	Alta	Baja-Media	Alta	Contratos
Proveedores de servicios financieros	Alta	Media	Alta	Contratos
Proveedores de recursos humanos (talento humano)	Media	Media	Alta	Contratos

**Fuente:** elaboración propia

Gracias al análisis transaccional realizado, se conoce que la transacción Proveedores clave - Cafetería Pasonki se debe caracterizar por un alto nivel de coordinación. La

estructura de gobernanza ideal predominante es vía contratos formales (forma híbrida) y existen estructuras de mercado en algunas pocas situaciones dado que, en general, los niveles de especificidad de los activos son medio-altos.

Asimismo, considerando el análisis efectuado de la estructura de gobernanza ideal según el caso, se considera pertinente establecer asociaciones estratégicas con las siguientes partes:

- Proveedores de café y chocolate
- Proveedores de vegetales orgánicos
- Proveedores de otros productos
- Proveedores de materiales biodegradables
- Proveedores de mantenimiento y reparación de máquinas y equipos
- Proveedores de servicios de internet, cable y otras fuentes de entretenimiento
- Proveedores de servicios financieros
- Proveedores de recursos humanos (talento humano)

### 5.3.2 Asociaciones con competidores

Estas actividades estarán dirigidas a desarrollar relaciones fundamentales entre Cafetería Pasonki y otras empresas o instituciones con el fin de considerar en común un proyecto, una actividad específica, la colaboración de sus operaciones y/o promover temas de interés común, mediante la unión de sus recursos, fortalezas y capacidades. Lo cual resultará positivo para la industria en general y todos los involucrados.

Actualmente en Perú, no existe una cámara o asociación de pequeñas y medianas empresas de cafeterías especiales, por tanto, Pasonki promoverá la creación de la Cámara de Cafeterías de Especialidad, formando una importante red comercial que sostendrá tres propósitos fundamentales, trabajando en conjunto con el Estado Peruano a través del MINAGRI y el MINCETUR (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo).

En primer lugar, generar una consciencia cafetalera por la importancia de la calidad de la cadena productiva o proceso productivo, mediante el desarrollo de diferentes programas que consideren y ofrezcan valor a los principales actores de estas operaciones: los agricultores. Como asociación se diseñarán protocolos específicos de BPA (Buenas prácticas agrícolas) para comunidades nativas y se coordinará su aplicación y cumplimiento, también se capacitará en la aplicación de las BPM durante el procesamiento del café. Además, se buscará resolver algunos problemas de índole social en las comunidades, que ayude a los involucrados a mejorar sus actividades de producción, transformación y comercialización de este valioso grano.

En segundo lugar, promover, difundir e incentivar el consumo del café peruano. Para esto, la Cámara de Cafeterías de Especialidad impulsará la celebración del día del café peruano, celebrado en Perú el cuarto viernes de agosto, tal como quedó institucionalizado por el MINAGRI en el año 2008 (mediante Resolución Ministerial N° 732-2008-AG). Asimismo, se coordinarán acciones para que toda la industria se comprometa en educar a la población en temas de café de especialidad: su origen, producción, beneficios para la salud, importancia para el país, etc.; ofreciendo diversos cursos, talleres con catas, promociones diversas (especialmente en el día del café peruano) y toda acción que contribuya a lograr que la población conozca, valore y consuma café peruano,

posicionando esta bebida bandera, y a las cafeterías que lo ofrecen, en la mente del consumidor.

Finalmente, como asociación, se buscarán algunos beneficios directos para los participantes: desde un poder de negociación más fuerte con los distintos proveedores, hasta la capacitación particular del personal (especialmente baristas); y desde la investigación de mercados hasta el marketing del sector a nivel nacional e internacional.

#### **5.4 Definición de la estructura de costos de inversión**

A efectos del estudio y considerando la clasificación de costos que señala la Escuela Superior de Administración y Negocios (ESAN, 2016), en este subcapítulo se muestran los costos de inversión (pre operativos) estimados para la instalación de Cafetería Pasonki. Para Buenaño Lojano (2012), esta inversión puede provenir de activos fijos y activos diferidos (como se explicó en el ítem 2.2.9), los cuales se detallan a continuación.

##### **5.4.1 Inversión en activos fijos**

Este ítem comprende los costos de máquinas y equipos, mobiliario e iluminación y utensilios y similares que se utilizarán en Cafetería Pasonki. Serán detallados en las tablas 5, 6 y 7, respectivamente.

**Tabla 5:** Costos de máquinas y equipos

<b>COSTOS DE MÁQUINAS Y EQUIPOS</b>			
Cambio: 3,6			
<b>EQUIPOS E IMPLEMENTACIÓN</b>	<b>P. UNITARIO (USD)</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>P. TOTAL (USD)</b>
Balanza electrónica digital, 1g-5Kg	6,94	1	6,94
Balanza electrónica digital, 5g-30Kg	41,67	1	41,67
Balanza electrónica de plataforma 50g-150Kg	41,67	1	41,67
Campana extractora en acero inox.	277,78	1	277,78
Cocina semiindustrial 3 hornillas, en acero inox.	277,78	1	277,78
Horno de acero inoxidable	416,67	1	416,67
Freidora a gas de papas fritas y pollo, 2 canastillas	305,56	1	305,56
Freidora tipo plancha/ Grill eléctrica	113,89	1	113,89
Horno rosticero eléctrico x 25L de capacidad	75,00	2	150,00
Horno microondas de 32L	69,44	2	138,89
Licuada de 1.0L y 2.0L	41,67	2	83,33
Lavadero c/escurreidor 2 tinas, en acero inox.	500,00	1	500,00
Mesa de trabajo de acero inoxidable	333,33	1	333,33
Molino de granos de café eléctrico, capac. de 1.5kg	1.666,67	1	1.666,67
Máquina de café espresso semiautomática de 2grupos	5.555,56	1	5.555,56
Filtro de agua para máquina de café espresso	333,33	1	333,33
Procesadora de alimentos y vegetales Finezza	694,44	1	694,44
Caja registradora computarizada	277,78	2	555,56
Pos inalámbrico Niubiz Vendemas	52,78	2	105,56
Laptop HP para oficina Core I5	694,44	1	694,44
Congeladora de 2 cuerpos, 550L, en acero inox.	972,22	1	972,22
Refrigeradora de 1 cuerpo, 300L de cap.	361,11	1	361,11
Refrigeradora de 2 cuerpos, 600L de cap.	833,33	1	833,33
Vitrina pastelera y refrigerada	1.638,89	1	1.638,89
Otros costos de máquinas y equipos	277,78	1	277,78
*Consideraciones para 4mesas c/ 4sillas + 4mesitas c/ 2 sillas (24 per. en total)		<b>TOTAL</b>	<b>16.376,39</b>

**Fuente:** elaboración propia, con información de sitios web

**Tabla 6:** Costos de mobiliario e iluminación

<b>COSTOS DE MOBILIARIO E ILUMINACIÓN</b>			
Cambio: 3,6			
<b>MOBILIARIO Y OTROS</b>	<b>P. UNITARIO (USD)</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>P. TOTAL (USD)</b>
Atrapainsectos decorative	125,00	2	250,00
Atrapainsectos para cocina	125,00	2	250,00
Banco de madera pino	50,00	5	250,00
Escritorio para oficina con estante y archivador	83,33	1	83,33
Espejo para pared de 2.0x1.0m	277,78	5	1.388,89
Estante (en pared/repisa)	5,56	6	33,33
Fluorescente para cocina con protección	33,33	2	66,67
Iluminación para zona de clientes	50,00	2	100,00
Lámpara decorativa colgante	26,39	10	263,89
Lámpara de emergencia Premium 600 LM	11,11	3	33,33
Mesa y sillas para 4 personas de 1.0x0.7m	83,33	4	333,33
Mesita para 2 personas	27,78	4	111,11
Mueble de exhibición en melanina	111,11	2	222,22
Parlante Sub woofer Usb / Bluetooth	62,50	1	62,50
Salita de espera para 4 personas	222,22	1	222,22
Silla colgante	152,78	8	1.222,22
Silla giratoria para escritorio	27,78	2	55,56
Otros costos de mobiliario e iluminación	277,78	1	277,78
*Consideraciones para 4mesas c/ 4sillas + 4mesitas c/ 2 sillas (24 per. en total)		<b>TOTAL</b>	<b>5.226,39</b>

**Fuente:** elaboración propia, con información de sitios web

**Tabla 7:** Costos de utensilios y similares

<b>COSTOS DE UTENSILIOS Y SIMILARES</b>			
Cambio: 3,6			
<b>UTENSILIOS</b>	<b>P. UNITARIO (USD)</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>P. TOTAL (USD)</b>
Abrelata de acero inoxidable	4,17	1	4,17
Azucarera c/ cucharadita de 8.8oz/250mL	2,22	15	33,33
Bandeja para servir (material eco amigable)	5,56	12	66,67
Cacerola de acero inoxidable de 30cm	27,78	2	55,56
Charola de acero inoxidable de 15cm	2,78	12	33,33
Colador de acero inoxidable de 34cm	15,28	2	30,56
Colador de plástico de 15cm	1,39	6	8,33
Contenedor de salsas de 10L	2,78	6	16,67
Copa heladera	1,11	24	26,67

Cuchara helado de 18.5cm x 2.5cm	2,78	24	66,67
Cuchara para servir helado de 5cm	11,11	3	33,33
Cuchara postre x 12 unidades de acero inox.	6,67	2	13,33
Cuchara x 12 unidades de acero inox.	16,67	2	33,33
Cuchillo para cocina, mango de plástico	9,72	4	38,89
Cuchillo x 12 unidades	22,22	2	44,44
Encendedor de cocina	0,69	12	8,33
Espátula repostería de acero inoxidable	8,33	6	50,00
Jarra de vidrio de 1L	2,78	15	41,67
Jarra medidora plástico de 2.5L	0,97	6	5,83
Molde para huevo frito	0,83	6	5,00
Olla arrocera multifuncional de 5L	76,39	1	76,39
Pelador de papa manual	1,67	3	5,00
Pinza	4,17	6	25,00
Plancha p/crepas	30,56	1	30,56
Plato para preparaciones especiales de 17.50cm	2,64	24	63,33
Plato para postre de 16cm	0,69	24	16,67
Plato para segundo de 27cm	1,94	24	46,67
Prensapapa manual de acero inoxidable	13,33	2	26,67
Sacacorchos de acero inoxidable	2,78	2	5,56
Salero y pimentero (juego)	1,39	15	20,83
Salsero modelo cuadrado	0,42	15	6,25
Sartén antiadherente de 35cm	41,67	1	41,67
Sartén antiadherente de 28cm	9,72	3	29,17
Set de Bowl de 14, 18, 22, 24 y 26cm	13,89	3	41,67
Set de cucharones de acero inox. x 7 modelos	13,89	3	41,67
Set de ollas x 6 piezas	69,44	1	69,44
Set de teterita y tacitas para Té	13,89	6	83,33
Tablas de cortar de plástico	6,94	6	41,67
Taper almacenero pyrex de 1Kg	4,17	6	25,00
Taza para café americano x 6 tazas (12 piezas)	20,83	4	83,33
Taza para café latte x 6 tazas (12 piezas)	20,00	4	80,00
Taza para café capuchino/ mocca x 6 piezas	20,83	4	83,33
Taza para café espresso x 6 tazas (12 piezas)	16,67	4	66,67
Taza para café cortado/ macchiato x 6 tazas (12p.)	20,00	4	80,00
Taza simple de 350mL	1,39	24	33,33
Tenedor x 12 unidades	20,00	2	40,00
Vaso cubero de 10oz/290mL	0,69	24	16,67
Vaso jaibolero de 10.16oz/300mL	0,83	24	20,00
Otros costos de utensilios y materiales	277,78	1	277,78
*Consideraciones para 4mesas c/ 4sillas + 4mesitas c/ 2 sillas (24 per. en total)		<b>TOTAL</b>	<b>2.093,75</b>

**Fuente:** elaboración propia, con información de sitios web

La inversión en activos fijos asciende a 23.696,53 dólares americanos.

#### 5.4.2 Inversión en activos diferidos

En la tabla 8 se exhibe y detalla la inversión necesaria en activos diferidos.

**Tabla 8:** Inversión en activos diferidos

<b>INVERSIÓN EN ACTIVOS DIFERIDOS</b>	
Cambio: 3,6	
<b>CONSTITUCIÓN DE PERSONA JURÍDICA</b>	<b>COSTO (USD)</b>
Reserva de nombre de la empresa	5,83
Elaboración de minuta	13,89
Costos de conformación - Notaría	222,22
Diseño de logo	13,89
Costos en la SUNARP - Copia certificada	13,89
Costos en la SUNAT - RUC	2,78
Registro de marca en Indecopi	152,78
Otros costos de constitución	138,89
<b>SUB TOTAL</b>	<b>564,17</b>
<b>LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO</b>	<b>COSTO (USD)</b>
Licencia única de funcionamiento (Municipalidad)	138,89
Sistema de alarma y detección contra incendio	333,33
Sistema de detector de humo x 4	33,33
Otros costos para obtener la licencia de funcionamiento	138,89
<b>SUB TOTAL</b>	<b>644,44</b>
<b>REMODELACIÓN, DISEÑO Y SISTEMAS DE SEGURIDAD</b>	<b>COSTO (USD)</b>
Costos en remodelación y adecuaciones del local	277,78
Costos en diseño del local (profesional)	694,44
Adquisición de extinguidores x 3	166,67
Instalación del sistema de alarmas (sensores de movimiento y contactos magnéticos de apertura, teclado y panel de control)	250,00
Instalación de cámaras de seguridad	694,44
Otros costos de remodelación, diseño y sistemas de seguridad	138,89
<b>SUB TOTAL</b>	<b>2.222,22</b>
<b>MARKETING Y PUBLICIDAD INICIAL</b>	<b>COSTO (USD)</b>
Costos de marketing y publicidad inicial	222,22
Otros gastos de marketing	55,56
<b>SUB TOTAL</b>	<b>277,78</b>
<b>TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS</b>	<b>3.708,61</b>

**Fuente:** elaboración propia, con información de sitios web

En esta sección se ha realizado una estimación de los recursos económicos que Cafetería Pasonki necesitará para instalarse. Finalmente, en la tabla 9 se observa el resumen de los costos de inversión considerados, detallados en las tablas anteriores. El total de la inversión asciende a 27.405,14 dólares americanos.

**Tabla 9:** Resumen de costos de inversión

<b>ÍTEMS</b>	<b>COSTO TOTAL (USD)</b>
<b>Inversión en activos fijos</b>	<b>23.696,53</b>
Costos de máquinas y equipos	16.376,39
Costos de mobiliario e iluminación	5.226,39
Costos de utensilios y similares	2.093,75
<b>Inversión en activos diferidos</b>	<b>3.708,61</b>
Costos de constitución de persona jurídica	564,17
Costos de licencia de funcionamiento	644,44
Costos de remodelación, diseño y sistemas de seguridad	2.222,22
Costos de marketing y publicidad inicial	277,78
<b>TOTAL DE COSTOS DE INVERSIÓN</b>	<b>27.405,14</b>

**Fuente:** elaboración propia, con información de sitios web

## CAPÍTULO VI: DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

En esta tesis se generó un diseño estructural interno de negocio, considerando la propuesta de valor de Cafetería Pasonki diseñada en un trabajo previo, a efectos de atender un segmento de mercado definido en función a sus necesidades, gustos y preferencias.

Este diseño es un formato que visualiza la parte interna del modelo de negocio y representa el sostenimiento de la estructura externa del mismo -orientada al mercado- al significar el soporte beneficioso y el direccionamiento interno sin el cual, no es posible satisfacer los requerimientos de creación del negocio y la oferta de la nueva propuesta de valor. Tal como mencionan Kim y Mauborgne (2005), la proposición de Osterwalder y Pigneur -el Modelo Canvas- simplificó la forma de presentar un modelo de negocio, impulsando el desarrollo de modelos de negocio innovadores.

A fin de establecer la propuesta de valor, fue fundamental considerar previamente el segmento de mercado objetivo. Se utilizaron los resultados obtenidos de una encuesta previamente desarrollada por M. A. Huamán (comunicación personal) para segmentar el mercado, que analizados mediante técnicas estadísticas visuales y utilizando variables sociodemográficas, geográficas, psicográficas y conductuales; permitieron definir como público objetivo a hombres y mujeres entre 18 y 40 años de edad, de NSE medio alto, con educación superior, que trabajan en el sector privado y residen en Lima Metropolitana. Este segmento de consumidores tiene preferencias por comercios gastronómicos como cafeterías o restaurantes que ofrezcan productos especiales (orgánicos, de autor, naturales, artesanales, etc.), así como productos gourmets (de origen conocido, con certificaciones ambientales y sociales, etc.).

Esto puede sostenerse con lo indicado por el PNUD (2019), que en las últimas décadas y principalmente en los mercados de economías desarrolladas, hay un grupo de compradores que demanda café de especialidad -y otros productos especiales y gourmets- pertenecientes a segmentos mayoritariamente de poder adquisitivo medio-alto. Natividad Borja y Tucto Huallpa (2020) añaden que quienes perfilan este segmento son estudiantes y trabajadores jóvenes, lo cual se ve comprobado con la encuesta que se realizó.

Lo mencionado se revalida con los estudios realizados por Vilà Trepal (2019) y el PNUD (2019), los cuales señalan que existe un grupo particular de consumidores muy interesados en una alimentación sana, que se caracterizan por su fuerte interés en el consumo saludable, ético y sostenible. Igualmente, en ciertos segmentos de consumidores existe una mayor demanda de café que asegure una producción y comercialización responsable con las personas y amigable con la biodiversidad. Torrado (2018) afirma que los consumidores valoran empresas -y marcas- que desarrollan actividades de RSC, brindando a través de ello no sólo una mejor calidad de vida a quienes lo necesitan, sino también involucrando a los consumidores haciéndolos sentir parte de ello. Éstos responden recomendando a otros los productos de dichas empresas. “Cabe señalar que ello debería ir acompañado forzosamente de un alto nivel de calidad de los productos, puesto que el atributo funcional continúa siendo una exigencia para la compra” (p. 3).

Canet Brenes et al. (2016) confirman esto al referir que, en la actualidad, se solicita un café de “alta calidad”, cualidad que se sustenta en un producto artesanal. El café se ha convertido en toda una experiencia, donde se cuidan los detalles como el origen del grano, los cultivos, la cosecha, el tostado en lotes pequeños y los procesos de preparación. El

café no se sirve solo, va acompañado de una experiencia integral donde aspectos como la arquitectura del lugar, el diseño, las decoraciones temáticas y sofisticadas, la textura de los muebles, la luz del establecimiento, etc. son parte integral de la experiencia. “Se puede argüir que en esta etapa el café es el centro de atención, el café adquiere una nueva identidad” (p. 98).

Así, los consumidores esperan además de un buen producto, el mejor complemento en cuanto a diseño, ambiente y servicio para una cafetería, lo cual genera toda una experiencia que los motiva a regresar. Ahora no solo buscan mejores precios, sino un mayor valor agregado que les brinde más beneficios y satisfacciones, y que genere un vínculo emocional con la marca (Álvarez, 2018; Arredondo Cívico, 2013). En consecuencia, la tendencia actual es absolutamente toda la experiencia que conlleva el consumo de una taza de café de calidad. Tendencia asociada a variables éticas, ecológicas y de sustentabilidad, dadas las características del consumidor actual (Canet Brenes et al., 2016).

En este contexto, se da el crecimiento de tiendas especializadas en café, se masifica la cultura barista y crece el consumo en jóvenes (Natividad Borja y Tucto Huallpa, 2020). Así lo reafirman diversos trabajos como, por ejemplo, Cando Pérez (2010), en el Proyecto de factibilidad para la creación de una Cafetería Gourmet; Buenaño Lojano (2012), en su Estudio de factibilidad para la creación de la cafetería Coffee Vip; Arredondo Cívico (2013), en el Plan de negocios de un Bar-Restaurante temático musical; Montenegro Bances y Torpoco Paz (2019), en su Modelo de negocio para la creación de una cafetería en la ciudad de Chiclayo; entre otros.

Con la información obtenida y en base a las necesidades y expectativas del segmento de mercado objetivo, se pudo plantear la propuesta de valor de Cafetería Pasonki, la cual se fundamenta en tres pilares: productos, diseño y servicio, y responsabilidad social. Para tal fin se estableció que se ofrecerá un **“café de especialidad producido bajo lineamientos sociales y ambientalmente sostenibles, por comunidades nativas de la selva central peruana”**. Este café incluirá especificaciones sobre su origen, cultivo y proceso productivo. Asimismo, se buscará complementar el café con otros alimentos y bebidas, incluyendo una línea saludable de ensaladas -con certificación orgánica-, que impulsará el cuidado intencional de la salud. Ligado al pilar “diseño y servicio”, se construirá un espacio de reunión acogedor para compartir tiempo con alguien especial y/o descansar; y se ofrecerá una experiencia particular al contactar al cliente con la cultura de comunidades originarias de la selva peruana mediante un diseño del local que evoque un espacio de paz y tranquilidad con sillas y mesas confortables. Finalmente, respecto al pilar “responsabilidad social”, Pasonki desarrollará la Política de RSC como guía de la empresa y de los colaboradores. En un inicio, este compromiso envolverá el cuidado del medio ambiente y el desarrollo integral de comunidades de la selva central, proveedoras de algunas materias primas y productos.

Las consideraciones esbozadas en la propuesta de valor se complementan con los objetivos propuestos y desarrollados en el diseño estructural interno de negocio, donde se definen actividades clave, recursos clave y asociaciones clave (infraestructura), y la estructura de costos de inversión para visualizar la parte interna del modelo de negocio. Estos módulos cubren dos de las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad financiera; precisando aspectos intrínsecos del Modelo Canvas planteado por Osterwalder y Pigneur (2018).

La definición de las actividades principales necesarias para el funcionamiento del modelo de negocio de Cafetería Pasonki, comprende un conjunto de procesos y subprocesos que, como se explicó anteriormente, pueden presentarse en un mapa de procesos. En este sentido, el mapa de procesos, como parte de los resultados de esta tesis, sirve para representar y comprender que Cafetería Pasonki debe realizar una serie de actividades vinculadas entre sí, con el propósito de crear y ofrecer la propuesta de valor, alcanzar los segmentos de mercado, establecer relaciones con clientes y socios, y percibir ingresos (Osterwalder y Pigneur, 2018). Como menciona Mestres (2019), tener en cuenta el mapa de procesos es fundamental para conocer de forma muy precisa y profunda el funcionamiento de las actividades y procesos clave en los que la empresa está involucrada.

Dado que Cafetería Pasonki es un negocio nuevo, el diseño del mapa de procesos estuvo enfocado en el funcionamiento y desarrollo del emprendimiento durante sus primeras etapas (introducción y crecimiento), considerando las actividades clave que generarán un impacto directo en la creación de la propuesta de valor. Estas actividades, señaladas en base a las cinco áreas esenciales del negocio, delimitarán la clasificación de los principales procesos y subprocesos implicados, tal como se indica a continuación:

- Procesos de la Dirección: dirección estratégica y estructura, gestión y control de documentos y registros.
- Procesos del Área de Ventas: ventas (fijación de precios y ejecución de ofertas) y logística de ventas.
- Procesos del Área de Administración y Talento Humano: selección de proveedores, desarrollo de proveedores, evaluación de proveedores, confección, evaluación y seguimiento presupuestal, pagos y cobranzas, gestión financiera y bancaria, compras, logística de compras, reclutamiento y selección de personal, capacitación de personal, evaluación de personal, y administración de talento humano.
- Procesos del Área de Producción y Aseguramiento de la Calidad: recepción y almacenamiento de materias primas e insumos, producción (producción de bebidas a base de café, producción de otras bebidas y producción de alimentos), investigación y desarrollo (I+D), seguridad y salud laboral, higiene y saneamiento del local, y mantenimiento de máquinas, equipos e infraestructura.
- Procesos del Área de Marketing y Comunicación: marketing, comunicación, servicio de atención al cliente, medición de la satisfacción del cliente, recepción de quejas y reclamos, y recepción de sugerencias.

Los procesos mencionados permiten graficar la forma en que se sustentará la propuesta de valor y quiénes serán los responsables. De esta forma, es posible delinear los procedimientos -y posteriormente los recursos- que envuelve la creación de valor. Este desarrollo genera un impacto directo sobre la empresa y particularmente, sobre el diseño estructural interno del modelo de negocio (Osterwalder y Pigneur, 2018).

Si bien la conceptualización del mapa asocia varios procesos dentro de la misma actividad (cuando podrían relacionarse a un área diferente) y deja fuera algunos subprocesos; el diseño considera las actividades clave según el enfoque indicado, dando como resultado una representación gráfica de los procesos que componen el negocio y una clasificación lógica, mostrando la relación que existe entre éstos y el exterior; como propone la ISO 9001:2015.

En cuanto a las actividades y procesos mencionados, lo señalado en este trabajo coincide con lo descrito por Cornejo Domínguez y Jiménez Centurión (2017) en el planteamiento de un modelo de negocio para una cafetería orgánica en la ciudad de Chiclayo, donde mencionan como procesos fundamentales la producción y comercialización; mientras que, Montenegro Bances y Torpoco Paz (2019), señalan también la producción, pero consideran el marketing y el servicio al cliente como principales actividades en su modelo de negocio para la creación de una cafetería.

Asimismo, Mendoza Soriano y Bernal Matamoros (2013), en su plan estratégico para la creación de una cafetería en la ciudad de Manta, priorizan el marketing y la comunicación, a través de promociones y descuentos, ofertas, campañas publicitarias y el contexto de la experiencia en el local, como aquellas actividades trascendentes que incrementan la cantidad de clientes y el número de ventas. Esto es sustentado por Respaldiza Fernández et al. (2014), quienes además indican que la comunicación en las redes sociales es parte importante para el conocimiento de un negocio. En adición, Chugna Bravo (2018), destaca la necesidad de seleccionar buenos proveedores para el abastecimiento de diversos productos en una cafetería temática de dibujos japoneses.

De igual manera, la definición de esta importante herramienta -el mapa de procesos- implica la documentación de procesos a través del diseño de un procedimiento estandarizado, donde se relacionen los aspectos fundamentales del proceso y los elementos principales que lo conforman. El diseño y desarrollo del Procedimiento General “Estructura, gestión y control de Documentos y Registros” resultó ser fundamental para Cafetería Pasonki, como guía y modelo para todos los procedimientos que la empresa debe desarrollar, tal como señala la Norma ISO 9001:2015, donde además se indican qué aspectos clave deben tomarse en cuenta en los documentos. Para el caso, se consideraron: objetivo y alcance, las definiciones y/o abreviaturas más relevantes, las referencias en cuestión, la descripción del proceso y responsabilidades, el o los flujogramas necesarios, los indicadores de desempeño, los registros que permitirán evidenciar la ejecución de una tarea o acción, los anexos relacionados y la lista de distribución del documento. Estos aspectos explican cómo se desarrolla una actividad o proceso, ayudando a mejorar su comprensión y fortaleciendo el sistema de control interno (Hernández, 2020).

Los objetivos de la documentación de procesos son optimizar y estandarizar los procesos, lo cual generará diversos beneficios para la empresa como, por ejemplo, preservar el conocimiento, reducir el margen de errores repetibles, aumentar la productividad, optimizar los recursos asignados, disminuir los costos, mejorar la eficiencia y calidad en todos los aspectos, entre otros; contribuyendo a lograr la coherencia del negocio (Hernández, 2020; Polo Moya, 2020).

Igualmente, el funcionamiento del modelo de negocio de Cafetería Pasonki precisa utilizar recursos con el propósito de ejecutar las actividades clave que la empresa debe desarrollar y alcanzar los objetivos planteados (Clark et al., 2012). Entonces, según los procesos señalados previamente, se identificaron los principales recursos necesarios (elementos de entrada) para que Cafetería Pasonki opere de forma eficiente y eficaz. Estos elementos serán consumidos para llevar a cabo la creación, oferta y captura de valor, por lo tanto, resulta importante conocerlos no solo para estimar la generación de costos que envuelven, sino también, para buscar el mayor beneficio posible de ellos, minimizando todos los factores que no añadan valor.

De esta forma, la optimización de recursos contribuye a mejorar la situación de la empresa. Los recursos identificados se clasificaron según las consideraciones de Osterwalder y Pigneur (2018) en cuatro grupos, nombrados a continuación.

- Recursos físicos: infraestructura del local, máquinas y equipos, mobiliarios, utensilios y materiales, y materias primas e insumos.
- Recursos intelectuales: metodología para la planificación y objetivos a lograr, marca y branding, métodos de producción, programas, procedimientos, instructivos y formatos, información clave, estrategias de Marketing y Comunicación, y página web y plataformas digitales.
- Recursos económicos: propios y ajenos
- Recursos humanos: el talento humano capacitado como un recurso fundamental.

En este último ítem -recursos humanos- también se trabajó la estructura organizacional de Pasonki según sus necesidades específicas. La empresa contará con tres socios accionistas (Equipo de socios) que participarán permanentemente en el proyecto. Ellos se encargarán de la Gerencia General y la dirección de algunas jefaturas. Se determinaron cuatro jefaturas en base a las áreas clave de la empresa: Jefe de Ventas, Jefe de Administración y Talento Humano, Jefe de Producción y Aseguramiento de la Calidad y Jefe de Marketing y Comunicación. Cada área de trabajo también estará formada por algunos responsables, asistentes y/u otros trabajadores según el caso.

Chugna Bravo (2018) indica que los recursos humanos son un aspecto imprescindible para la puesta en marcha de una propuesta de cafetería temática, dado que representan a la empresa ante el cliente. Por ello, los colaboradores deben estar calificados y capacitados. En adición, Mendoza Soriano y Bernal Matamoros (2013) afirman que el personal humano capacitado generará un espacio de mayor satisfacción a través del servicio que ofrezca, porque el cliente será consciente del buen servicio. Estas proposiciones ratifican lo planteado en este trabajo: el talento humano calificado y capacitado será un recurso fundamental para la puesta en marcha y funcionamiento de Cafetería Pasonki, porque el personal -cliente interno- representa el servicio de cara al cliente.

Este esquema de diseño sirvió para organizar la empresa de la forma en la que se va a gestionar, y el organigrama creado es su representación gráfica. Dicha estructura básica, necesaria para armar el funcionamiento del negocio, es simple y comprensible, tal como indica Torres Jara (2012). También permite conocer de manera objetiva las unidades administrativas del negocio y la relación de dependencia que existe entre ellas (Vásquez, 2002), contribuye a establecer roles y jerarquías, definir la cantidad de talento humano que la empresa requiere para desarrollar sus actividades, tener delimitadas las responsabilidades y los responsables de cada área y proceso y, en consecuencia, lograr que la empresa sea más eficiente.

Se comprobó que los recursos clave más importantes, determinados como resultados de este trabajo, coinciden con lo mencionado por otros autores como, por ejemplo, Mendoza Soriano y Bernal Matamoros (2013) quienes destacan la importancia de recursos físicos como las instalaciones, el terreno y la infraestructura del local, y mencionan como principal recurso físico tecnológico a la máquina de café espresso, al ser el café el producto de mayor demanda en la cafetería que planifican crear. Montenegro Bances y Torpoco Paz (2019) nombran la infraestructura, el diseño y ambiente adecuado como

aspectos fundamentales en una propuesta de valor. Respaldiza Fernández et al. (2014) comparten esta opinión, señalando que la ubicación del local es un aspecto clave para el segmento de clientes objetivo, así como la ambientación y comodidad del mismo, donde los clientes se sientan a gusto cada vez que asistan (Plan de negocios de Cafetería Guillo). Además, Cornejo Domínguez y Jiménez Centurión (2017) destacan la importancia del equipo, mobiliario, utensilios y las materias primas e insumos para una cafetería orgánica que ofrecerá productos saludables. Chugna Bravo (2018) reafirma lo señalado en cuanto a recursos físicos.

De otra parte, Mendoza Soriano y Bernal Matamoros (2013) indican que la marca o el nombre del negocio es un recurso intangible valioso porque una cafetería será reconocida e identificada por su marca o el nombre, diferenciándola de la competencia. En línea con esto, Torrado (2019) menciona que “los nuevos consumidores buscan un acercamiento a las marcas, con base en consideraciones éticas, medioambientales, de responsabilidad social y que trasciendan más allá de ellas, es decir, marcas con propósito” (p. 45). Además, en un estudio realizado por la organización Ipsos Perú y publicado en la revista ‘Anda Perú’, “los clientes esperan ser gratamente sorprendidos por las marcas y vivir experiencias únicas en su relación con ellas. 79% opina que le gustaría que lo sorprendan sin tener que pedirlo. El 62% se siente más exigente que hace una década” (Álvarez, 2018, p. 15). Por ello, la empresa se llama Pasonki (de lengua asháninka que significa “Gracias”), y bajo la consigna ‘Alimenta tu cuerpo y alma’, busca ser un negocio socialmente responsable: comprometido con la cultura, orientado a causas sociales que generen beneficios a diferentes comunidades de la selva central y amigable con el medio ambiente; es decir, una cafetería con propósito. Pasonki buscará satisfacer los requerimientos y exigencias de sus clientes brindando una experiencia particular a través de su propuesta de valor.

Respaldiza Fernández et al. (2014) consideran que la financiación del negocio es un recurso clave que no debe desestimarse, y plantean la utilización de capital financiado por los socios del proyecto y una institución ajena a través de una deuda. Resultado similar a lo considerado en este estudio: en un inicio, el 50% de la inversión inicial necesaria para la implementación y funcionamiento de Cafetería Pasonki, provendrá del capital social dinerario (cada socio con la misma participación); y el 50% restante, será financiado por préstamos a terceros, con un interés menor a la tasa de interés bancaria.

En el módulo de asociaciones clave fue determinante comprender que las alianzas son un medio estratégico para asegurar rápida y eficazmente las capacidades necesarias y reducir al mismo tiempo la estructura de costos, tal como indican Kim y Mauborgne (2005). Por tanto, este subcapítulo se desarrolló en dos ítems principales: asociaciones con proveedores y asociaciones con competidores, porque representan las alianzas más convenientes que Cafetería Pasonki debe considerar con el fin de alcanzar objetivos y obtener diversos beneficios.

Como se explicó anteriormente, las alianzas estratégicas entre compradores y proveedores son relaciones duraderas y cooperativas, sin embargo, no es ideal hacer sociedad en todas las situaciones, porque involucra esfuerzo y recursos que no deben invertirse innecesariamente. García Lillo et al. (1999) sostienen esta premisa e indican que la empresa debe analizar y segmentar estratégicamente a sus proveedores y formar asociaciones con aquellos que suministran inputs de gran valor y que influyen notablemente en la diferenciación del producto final.

Para esto, fue importante el diseño y desarrollo del Procedimiento General “Selección de Proveedores”, como procedimiento clave cuyo cumplimiento asegure que la empresa tenga proveedores calificados. Luego, resultó ser de gran valor el análisis de las dimensiones de la transacción y estructura de gobernanza: Proveedores clave - Cafetería Pasonki; donde solo se consideraron los proveedores clave entendidos como aquellos vendedores de bienes y servicios que impactan de manera directa en la percepción de valor del cliente. Gracias a esto, se estableció que dicha transacción debe caracterizarse por un alto nivel de coordinación y que la estructura de gobernanza ideal predominante debe ser vía contratos formales (forma híbrida), considerando pertinente instituir asociaciones estratégicas con:

- Proveedores de café y chocolate
- Proveedores de vegetales orgánicos
- Proveedores de otros productos
- Proveedores de materiales biodegradables
- Proveedores de mantenimiento y reparación de máquinas y equipos
- Proveedores de servicios de internet, cable y otras fuentes de entretenimiento
- Proveedores de servicios financieros
- Proveedores de recursos humanos (talento humano)

Según los resultados y considerando la elección organizacional conveniente (óptima), se podrá resolver el dilema de los costos de transacción -reduciéndolos- así como la disminución de incertidumbre y obtención de otros beneficios: salvaguardas específicas, precios, calidades, etc., como también afirman Williamson (1985), García Lillo et al. (1999) y Ordóñez (2000). Estas relaciones, basadas en acuerdos coordinados mediante contratos formales, sin duda generarán ventajas significativas para ambas partes: compradores y proveedores.

La importancia de las alianzas con proveedores estratégicos es señalada por autores como Montenegro Bances y Torpoco Paz (2019) y Chugna Bravo (2018). Al igual que en los resultados presentados en este trabajo, Cornejo Domínguez y Jiménez Centurión (2017) y Respaldiza Fernández et al. (2014) también identificaron como fundamentales las alianzas con proveedores clave de café, materias primas orgánicas, materias primas e insumos saludables y otros productos listos para consumir (por ejemplo, postres artesanales).

Por otra parte, la asociación con competidores fomenta la creación de alianzas con otros agentes pertenecientes al sector, con quienes se trabajará en base a acuerdos de cooperación, uniendo recursos, fortalezas y capacidades (Del Prado, 1995; Osterwalder y Pigneur, 2018). Para lograr esto, Pasonki promoverá la creación de la Cámara de Cafeterías de Especialidad, impulsando el cumplimiento de tres propósitos fundamentales: primero, generar una consciencia cafetalera por la importancia de la calidad de la cadena productiva, mediante el diseño y desarrollo de diferentes programas. Segundo, promover, difundir e incentivar el consumo del café peruano en el país; coordinando acciones que comprometan a toda la industria. Tercero, obtener beneficios directos para los agentes asociados. Cabe indicar que, aunque se esté planteando un objetivo muy grande como empresa, teniendo en cuenta que Cafetería Pasonki será un negocio nuevo en Lima; se espera que el trabajo organizado y sistemático de las Jefaturas, en conjunto con la Dirección, sea capaz de promover este objetivo en el tiempo -por etapas-, a medida que el negocio crezca y se consolide.

Chugna Bravo (2018) también resalta la necesidad de asociarse con otras marcas exclusivas de café y cafeterías, sustentando así la cooepetencia a través del trabajo en equipo.

Finalmente, todo modelo de negocio incurre necesariamente en costos para funcionar, tal como afirman Carvajal Cajas (2018) y Osterwalder et al. (2018). Para el módulo estructura de costos se utilizó la clasificación particular de la Escuela Superior de Administración y Negocios (ESAN, 2016) por considerarse la más idónea a efectos de cumplir con los objetivos específicos propuestos en esta tesis. Se identificaron los costos de inversión (pre operativos) estimados para la instalación de Cafetería Pasonki (lo cual excluye el cálculo del capital de trabajo, también pre operativo), dividiendo el subcapítulo según lo señalado por Buenaño Lojano (2012), quien menciona que la inversión puede provenir de activos fijos y activos diferidos. Esta estructura permite organizar y estimar los costos de instalación por adelantado y así proponer un alcance parcial del presupuesto inicial necesario.

Los activos fijos comprenden los costos de máquinas y equipos, mobiliario e iluminación, y utensilios y similares que se utilizarán en el negocio. Este ítem asciende a 23.696,53 dólares americanos. Mientras que, los activos diferidos, son aquellos necesarios para constituir la empresa, solicitar y obtener la licencia de funcionamiento, gestionar conceptos de marketing inicial, crear la publicidad inicial, entre otros. Su valor asciende a 3.708,61 dólares americanos. El total de la inversión inicial de instalación, asciende a 27.405,14 dólares americanos. El 50% del recurso dinerario será financiado por los socios fundadores y, el 50% restante, será adquirido mediante un préstamo de terceros.

Varios autores coinciden con estos resultados, al considerar algunos conceptos necesarios para la instalación de una cafetería. Buenaño Lojano (2012) y Respaldiza Fernández et al. (2014) mencionan como activos fijos a las máquinas y equipos (de cocina, barra, oficina, etc.), el mobiliario e iluminación (mesas, sillas, sillones, etc.), los utensilios, materiales y similares.

Del mismo modo, Buenaño Lojano (2012) y Cornejo Domínguez y Jiménez Centurión (2017) indican, en cuanto a los activos diferidos, la constitución de la empresa, el trámite de la Licencia de funcionamiento (y todo lo que involucra), la instalación de los sistemas de vigilancia (sistema de alarmas y cámaras de seguridad), el diseño y decoración de interiores, entre otros.

## CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES

Luego de realizar este trabajo, se puede afirmar que se cumplió con el **objetivo general** planteado. Se logró diseñar la estructura de funcionamiento interno y definir la estructura de costos de inversión para el mejor modelo de negocio de Cafetería Pasonki, en la ciudad de Lima Metropolitana, mediante el uso del Modelo Canvas (Lienzo de generación de Modelos de Negocio); que resultó ser una ágil y excelente aproximación racional y transparente de la idea de negocio, muy útil para esta investigación, al permitir gestionar el diseño estructural interno de manera ordenada y eficiente.

Este diseño estuvo sostenido en la propuesta de valor planteada en un trabajo previo por la estudiante de Maestría M. A. Huamán, FAUBA. La propuesta de valor de Cafetería Pasonki se fundamenta en tres pilares: productos, diseño y servicio y responsabilidad social; porque existe un segmento de mercado que está demandando nuevas experiencias de compra, que involucren productos locales saludables, mayor responsabilidad social de las empresas y valora la producción sustentable (Perúretail, 2020).

El modelo de negocio generado atiende adecuadamente las necesidades definidas para el segmento de mercado objetivo: hombres y mujeres entre 18 y 40 años de edad, de NSE medio alto, con educación superior, que trabajan en el sector privado, residen en Lima Metropolitana y que tienen preferencias por comercios gastronómicos como cafeterías o restaurantes que ofrezcan productos especiales (orgánicos, de autor, naturales, artesanales, etc.), así como productos gourmets (de origen conocido, con certificaciones ambientales y sociales, etc.).

Respecto al **primer objetivo específico**: “definir las actividades y diseñar la estructura de los procedimientos clave necesarios para el adecuado funcionamiento del modelo de negocio de Cafetería Pasonki”; el mapa de procesos del negocio sirvió para identificar las actividades clave y los principales procesos involucrados con la propuesta de valor que se ofrecerá. Las actividades clave son: la Dirección, el Área de Ventas, el Área de Administración y Talento Humano, el Área de Producción y Aseguramiento de la Calidad, y el Área de Marketing y Comunicación; las cuales comprenden diferentes procesos y subprocesos. Este mapa de procesos generó una vista global de cómo funcionará Cafetería Pasonki, lo cual contribuirá a desarrollar una mejor planificación, implementación, estimación de costos y medición de los resultados.

También se diseñó la estructura de los procedimientos clave necesarios para el adecuado funcionamiento del modelo de negocio, esto es, el Procedimiento General “Estructura, gestión y control de Documentos y Registros”; porque servirá de guía y modelo para diseñar todos los procedimientos que Cafetería Pasonki necesite en sus operaciones, a través de la documentación de procesos. Esto posibilitará gestionar el conocimiento de la empresa, así como estandarizar y controlar todas las actividades y procesos de Cafetería Pasonki. Mantener procesos comprensibles, definidos, bien implementados y registrados ayuda a mantener el direccionamiento y enfoque hacia el logro de los objetivos y metas del negocio, lo cual generará su crecimiento como consecuencia de la medición y mejora de cada una de las actividades que realiza.

En síntesis, el análisis de la secuencia de actividades y procesos, unido a los costos asociados, ofrecerá a Cafetería Pasonki -y particularmente a la Dirección- una visión

completa de los puntos críticos de la cadena de valor, así como la información necesaria para realizar la mejora continua en la empresa, contribuyendo al progreso del negocio.

En referencia al **segundo objetivo específico**: “determinar los recursos clave más importantes para el funcionamiento oportuno del modelo de negocio de Cafetería Pasonki”; se pudo determinar los recursos clave necesarios para ejecutar las actividades identificadas, así como los procesos; clasificándolos en cuatro grupos: recursos físicos, recursos intelectuales, recursos económicos y recursos humanos; y describiéndolos. La clasificación se realizó de esta forma porque es un ordenamiento recomendado por Osterwalder y Pigneur (2018), autores del Modelo Canvas, que además exhibe una distribución lógica para los fines del caso. Conocer los recursos clave que Cafetería Pasonki requiere contribuirá a desarrollar la planificación, programación, previsión y asignación de estos elementos; controlando su utilización y buscando continuamente maximizar la eficiencia del negocio. En este sentido, la mejor forma de efectuar las actividades y procesos que el negocio precisa es optimizando recursos, lo cual permite obtener resultados favorables utilizando el mínimo de recursos posibles para lograr los objetivos de la empresa, reduciendo y/o eliminando costos.

Igualmente, se identificó el talento humano imprescindible, mediante el diseño de la estructura organizacional de la empresa (organigrama) y se realizó una breve descripción de las principales funciones y responsabilidades de los puestos de trabajo de Cafetería Pasonki. Esto sirvió para estructurar la forma de gestionar el negocio y obtener diversos beneficios asociados a su organización, desde disminuir costos hasta incrementar su eficacia y eficiencia.

El **tercer objetivo específico** fue: “identificar y analizar las asociaciones clave que contribuyan al funcionamiento eficaz del modelo de negocio de Cafetería Pasonki”; por lo cual, se logró desarrollar el Procedimiento General “Selección de Proveedores” pues su cumplimiento asegura que la empresa tenga proveedores calificados. Se identificaron los proveedores estratégicos para el negocio a partir del análisis de la transacción: Proveedores clave - Cafetería Pasonki. Entonces, se alcanzó a reconocer los ocho proveedores clave con quienes la empresa debe relacionarse mediante contratos formales, proveedores de: café y chocolate, vegetales orgánicos, otros productos, materiales biodegradables, mantenimiento y reparación de máquinas y equipos, servicios de internet, cable y otras fuentes de entretenimiento, servicios financieros y recursos humanos; a efectos de cumplir un propósito fundamental: reducir los costos de transacción, además de conseguir otros beneficios valiosos. Una fuerte relación comprador - vendedor será una pieza fundamental para Cafetería Pasonki -especialmente para el proceso de compradado que, al mantener una relación sólida y efectiva de gran rendimiento, se garantizará la calidad de los productos adquiridos, así como la continuidad de su abastecimiento.

Asimismo, se precisó la importancia de generar alianzas con competidores pertenecientes al sector, a fin de cumplir con un objetivo a largo plazo: la creación de la Cámara de Cafeterías de Especialidad. El desarrollo de estas relaciones, enfocadas en los propósitos descritos, no solo aporta actividades y recursos externos, sino también produce ventajas competitivas a través de la coopectencia y el crecimiento mutuo. Las alianzas estratégicas que Cafetería Pasonki generará, resultan ser el mejor modo de lograr competitividad en un escenario altamente globalizado, donde se constituirán acuerdos formales para alcanzar un conjunto de intereses comunes y/o privados.

En cuanto al **cuarto objetivo específico**: “definir la estructura de costos de inversión inherentes a la instalación de Cafetería Pasonki”; fue posible determinar los costos de inversión que implica la instalación del negocio: inversión en activos fijos e inversión en activos diferidos, y cuantificar la inversión total necesaria para la implementación pre operativa del mismo, la cual asciende a 27.405,14 dólares americanos. Como se observa, el monto a invertir para la instalación del negocio no es elevado. Asimismo, la estructura expuesta es indispensable para una correcta gestión empresarial, porque organiza de manera práctica los costos de la empresa y facilita el control sobre las finanzas del negocio. Con esto, Cafetería Pasonki podrá analizar la forma más conveniente de gestionar su estructura de costos de acuerdo a sus capacidades.

Se concluye que esta tesis es de gran utilidad para todos los socios, inversores e involucrados, dado que, desde la perspectiva del diseño de funcionamiento interno, estarían dadas las condiciones para que una vez efectuado el estudio económico financiero se pueda poner en marcha el negocio en Lima-Perú.

### **7.1 Limitaciones del trabajo**

El estudio estuvo circunscrito a las características de la población limeña durante el año 2020. Sin embargo, durante ese año se presentó un escenario complejo para el mundo debido a la pandemia del COVID-19 (ocasionada por el virus SARS-CoV-2) y, en particular, Perú se ha visto gravemente afectado. Una estricta cuarentena generalizada por varios meses generó que los hogares peruanos experimenten una de las mayores pérdidas de empleo e ingresos de toda América Latina. Estas pérdidas de empleo y la aversión al riesgo afectaron el consumo durante gran parte del año, y la incertidumbre ha sido -y sigue siendo- un factor negativo en la recuperación del sector que brinda actividades de servicios de bebidas y comidas. Dicha situación, y la poca bibliografía sobre contenidos de índole comercial, unida a mi estadía en Argentina mientras realizaba este trabajo, limitaron la comprobación de cierta información y el enriquecimiento de algunos temas con otros actores del sector.

### **7.2 Nueva agenda de investigación**

En base al diseño estructural interno de negocio, realizado en este trabajo, se proponen las siguientes recomendaciones:

Este estudio incluye la estructura de costos de inversión (pre operativos) considerados para la instalación del negocio, sin embargo, se sugiere la ampliación de dicha estructura incorporando el capital de trabajo y los costos operativos necesarios para el funcionamiento y desarrollo de Cafetería Pasonki. Igualmente, se propone completar el estudio económico financiero (estudio de viabilidad), para conocer la rentabilidad que se espera obtener del proyecto a través de diversos indicadores.

A partir de lo señalado -considerando la medida real y completa de la estructura de costos- será posible desarrollar un modelo de pricing para Cafetería Pasonki (fijación de precios basado en el método del valor percibido); teniendo en cuenta la Política de precios establecida por la empresa y el modelo de negocio desarrollado a través del Modelo Canvas.

Asimismo, con la intención de concretar el proyecto para la instalación y apertura de Cafetería Pasonki; se sugiere ampliar el estudio de mercado realizado de acuerdo a las disposiciones actuales e incluir lineamientos específicos acordes con los protocolos de higiene y seguridad ordenados por el Gobierno Peruano debido a la pandemia por COVID-19; con la finalidad de conocer las nuevas preferencias de consumo y asegurar la salud de todos los clientes internos y externos del negocio.

Finalmente, con el fin de proyectar y direccionar el crecimiento de la empresa, se sugiere estudiar el tema de Franquicias en Perú y los respectivos contratos involucrados.

## CAPÍTULO VIII: REFERENCIAS

- Álvarez, J. (2018). El peruano, un ciudadano y consumidor en transformación. *Anda Perú*, 14-15. <https://www.ipsos.com/es-pe/el-peruano-un-ciudadano-y-consumidor-en-transformacion>
- Andina. (23 de agosto de 2019). *Día del Café peruano: así se cultiva y procesa el café de alta calidad*. Andina: <https://andina.pe/agencia/noticia-dia-del-cafe-peruano-asi-se-cultiva-y-procesa-cafe-alta-calidad-764417.aspx>
- Arredondo Cívico, L. (2013). *Plan de Negocios de un Bar-Restaurante temático musical*. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional de Cuyo]. Biblioteca Digital, UNCUYO: <https://bdigital.uncu.edu.ar/7027>
- Basic [Oficina de análisis social para la información ciudadana]. (junio de 2019). *Cuaderno de Comercio Justo. Café: La historia de un éxito que oculta una crisis. Estudio de sostenibilidad de la cadena productiva del café (Síntesis)* [PDF]. Coordinadora Estatal de Comercio Justo: <https://comerciojusto.org/publicacion/cafe-la-historia-de-un-exito-que-oculta-una-crisis/>
- Betancourt, D. F. (24 de julio de 2017a). *Cómo hacer un Mapa de Procesos: La gestión por procesos al detalle*. Ingenio Empresa: <https://ingenioempresa.com/mapa-de-procesos/>
- Betancourt, D. F. (02 de agosto de 2017b). *Sistema de Gestión de Calidad y sus procesos: El numeral 4.4 de la ISO 9001 detallado con ejemplos*. Ingenio Empresa: <https://ingenioempresa.com/sistema-gestion-calidad-procesos/>
- Blank, S. (2013). Why the Lean Start-Up Changes Everything. [Por qué “Lean Startup” lo cambia todo]. *Harvard Business Review*, 91(5), 63-72. <https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything>
- Brillinger, A. S., Els, C., Björn, S. y Bender, B. (2019). Business model risk and uncertainty factors: Toward building and maintaining profitable and sustainable business models. [Factores de riesgo e incertidumbre del Modelo de Negocio: Hacia la construcción y mantenimiento de Modelos de Negocio rentables y...]. *Business Horizons*, (63), 121-130. doi:<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2019.09.009>
- Buenaño Lojano, C. G. (2012). *Estudio de factibilidad para la creación de la Cafetería "Coffee Vip" en el sector norte del Distrito Metropolitano de Quito*. [Tesis de pregrado, Universidad de las Fuerzas Armadas]. Repositorio Institucional de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE: <http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/5742>
- Canet Brenes, G., Soto Viquez, C., Ocampo Thomason, P., Rivera Ramírez, J., Navarro Hurtado, A., Guatemala Morales, G. M. y Villanueva Rodríguez, S. 2016. *La Situación y tendencias de la producción de café en América Latina y el Caribe* [PDF]. IICA: <http://repositorio.iica.int/handle/11324/2792>
- Cámara Peruana de Café y Cacao. (2017). *Estudio de mercado del café peruano: Posición internacional y el segmento de café sostenibles*. Lima: Proyecto Café y Clima. [PDF].

- Cámara Peruana de Café y Cacao. (24 de mayo de 2019). *La excelencia de las cafeterías en Lima*. Cámara Peruana de Café y Cacao: <https://camcafeperu.com.pe/ES/articulo.php?id=21>
- Cando Pérez, A. M. (2010). *Proyecto de factibilidad para la creación de una cafetería gourmet en las afueras del Hotel Quito*. [Tesis de pregrado, Universidad Politécnica Salesiana]. Repositorio Institucional de la Universidad Politécnica Salesiana: <https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/4490>
- Canessa Illich, G. y García Vega, E. (2005). *El ABC de la Responsabilidad Social Empresarial en el Perú y en el Mundo* [PDF]. Perú 2021. <https://centroderecursos.cultura.pe/es/registrobibliografico/el-abc-de-la-responsabilidad-social-de-la-empresa-en-el-per%C3%BA-y-en-el-mundo>
- Carvajal Cajas, C. J. (2018). *Tesis Implementación de la Metodología Canvas en el desarrollo de la pequeña industria de la ciudad de Quito - Provincia de Pichincha*. [Tesis de Maestría, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador]. UASB-DIGITAL, Repositorio Institucional del Organismo de la Comunidad Andina, CAN: <http://hdl.handle.net/10644/6393>
- Casadesus-Masanell, R. y Ricart, J. E. (2010). From Strategy to Business Models and onto Tactics. [De la estrategia a los Modelos de Negocio y a la táctica]. *Long Range Planning*, 43 (2-3), 195-215. doi:<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.01.004>
- Chugna Bravo, F. J. (2018). *Modelo de negocio para la creación de una cafetería temática de dibujos japoneses anime en la ciudad de Chiclayo*. [Tesis de pregrado, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo]. Repositorio de Tesis USAT: <http://tesis.usat.edu.pe/handle/20.500.12423/1384>
- Clark, T., Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2012). *You Business Model. A One Page Method For Reinventing Your Career*. Hoboken, New Jersey: [Tu modelo de negocio. Un método de una página para reinventar su carrera]. John Wiley & Sons, Inc.
- Cornejo Domínguez, M. J. y Jiménez Centurión, J. C. (2017). *Modelo de negocio para una cafetería orgánica en la ciudad de Chiclayo*. [Tesis de pregrado, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo]. Repositorio Dspace: <http://tesis.usat.edu.pe/xmlui/handle/20.500.12423/1269>
- Del Prado, L. (1995). Alianzas Estratégicas. *Boletín de Lecturas Sociales y Económicas, UCA, FCSE, Año 3(13)*, 68-87.
- Díaz, C. y Willems, C. M. (mayo de 2017). *Línea de base del sector Café en el Perú*. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo en el Perú - PNUD. [PDF].
- Drucker, P. F., Hesselbein, F. y Snyder Kuhl, J. (2016). *Las 5 claves de Peter Druker: El liderazgo que marca la diferencia* (2da ed.). (Ll. Sotelo Montes, Trad.) Editorial Profit. (Trabajo original publicado en 2009).
- El Peruano. (30 de octubre de 2019). *Las nuevas tendencias del consumidor peruano*. El Peruano: <https://www.elperuano.pe/noticia-las-nuevas-tendencias-del-consumidor-peruano-86000.aspx>
- Enciclopedia Económica. (2018). *Recursos económicos. Bienes materiales e inmateriales que generan valor al proceso productivo*. Enciclopedia Económica: <https://enciclopediaeconomica.com/recursos-economicos/>

- Escuela Superior de Administración y Negocios. (28 de junio de 2016). *Costos de inversión y de operación en la formulación de un proyecto*. CONEXIÓN ESAN: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/06/costos-de-inversion-y-de-operacion-en-la-formulacion-de-un-proyecto/>
- Faga, H. A. y Ramos Mejía, M. E. (2000). *Cómo profundizar en el análisis de sus costos para tomar mejores decisiones empresariales*. Ediciones Granica.
- García Lillo, F., Marco Lajara, B., Diego Quer Ramón, D. y Molina Azorín, J. F. (1999). Gestión de la Diversidad y Alianzas Estratégicas con proveedores, distribuidores y clientes. *La gestión de la diversidad: XIII Congreso Nacional, IX Congreso Hispano-Francés, Logroño (La Rioja), 16, 17 y 18 de junio de 1999*, 2, 257-262. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=565209>
- Hanke, J. E. y Reitsch, A. G. (2000). *Estadística para negocios* (2da ed.). (M. O. Gonzáles, Trad.) Irwin Professional Publishing. (Trabajo original publicado en 1995).
- Hernández, Camilo. (30 de julio de 2020). *¿Cuáles son los beneficios de la documentación de procesos?* Instituto Nacional de Contadores Públicos, Colombia: <https://incp.org.co/cuales-son-los-beneficios-de-la-documentacion-de-procesos/>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, M. d. (2010). *Metodología de la Investigación* (5ta ed.). Mc Graw-Hill. [https://www.academia.edu/20792455/Metodolog%C3%ADa\\_de\\_la\\_Investigaci%C3%B3n\\_5ta\\_edici%C3%B3n\\_Roberto\\_Hern%C3%A1ndez\\_Sampieri](https://www.academia.edu/20792455/Metodolog%C3%ADa_de_la_Investigaci%C3%B3n_5ta_edici%C3%B3n_Roberto_Hern%C3%A1ndez_Sampieri)
- Hernández y Rodríguez, S. (2002). *Administración: Pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*. Mc Graw-Hill.
- Hill, C. W. y Jones, G. R. (2011). *Administración Estratégica: Un enfoque integral* (9na ed.). (É. J. Hernán D’Borneville, Trad.) Cengage Learning Editores, S.A de C.V. <https://docer.com.ar/doc/sn1sx8> (Trabajo original publicado en 2011).
- Ibáñez Machicao, M. (2002). *Administración de Costos*. Fondo Editorial de la Universidad Ricardo Palma.
- Kavadias, S., Ladas, K. y Loch, C. (2016). The Transformative Business Model. [El Modelo de Negocio transformador]. *Harvard Business Review*, 1. <https://hbr.org/2016/10/the-transformative-business-model>
- Kim, W. C. y Mauborgne, R. (2005). *La estrategia del océano azul: Cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia*. (A. de Hassan, Trad.) Grupo Editorial Norma. (Trabajo original publicado en 2004).
- Klaric, J. (2017). *Véndele a la mente, no a la gente. Neuroventas: Una ciencia nueva para vender más hablando menos* (2da ed.). BiiA Internacional Publishing.
- León, S. (11 de febrero de 2020). *Euromonitor revela las 10 principales tendencias globales de consumo para 2020*. Euromonitor Internacional: <https://blog.euromonitor.com/euromonitor-revela-las-10-principales-tendencias-globales-de-consumo-para-2020/>
- Magretta, J. (2002). Why Business Models Matter. [Por qué son importantes los Modelos de Negocio]. *Harvard Business Review*, 80(5), 86-92. <https://hbr.org/2002/05/why-business-models-matter>

- Maldonado, J. A. (2011). *Gestión de procesos (o gestión por procesos)*. EUMED - Universidad de Málaga.  
<https://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1084/index.htm>
- Markides, C. C. (2008). *Game-Changing Strategies: How to Create New Market Space in Established Industries by Breaking the Rules*. [Estrategias que cambian el juego: Cómo crear un nuevo espacio de mercado en industrias establecidas rompiendo las reglas]. Jossey-Bass.  
<https://ieeexplore.ieee.org/document/6651342/authors#authors>
- Medina, Edgar. [Universidad ISO]. (17 de octubre de 2019). *Cómo hacer un Mapa de Procesos /Sistema de Gestión de Calidad /ISO 9001:2015*. [Archivo de video]:  
[https://www.youtube.com/watch?v=z-IntTQ-0sY&lc=UgzDfnfzrx\\_MkV0zbnF4AaABAq](https://www.youtube.com/watch?v=z-IntTQ-0sY&lc=UgzDfnfzrx_MkV0zbnF4AaABAq)
- Medina, R. (2012). *Despliega tu Propuesta de Valor*. Lid Editorial Mexicana.
- Mendoza Soriano, H. M. y Bernal Matamoros, G. E. (2013). *Plan estratégico para la creación de una cafetería en la ciudad de Manta*. [Tesis de grado, Universidad Politécnica Salesiana]. Repositorio Institucional de la Universidad Politécnica Salesiana: <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/5293>
- Mestres, M. (08 de abril de 2019). *Identificar y elaborar el Mapa de Procesos de la empresa*. Captio by emburse: <https://www.captio.net/blog/identificar-y-elaborar-el-mapa-de-procesos-de-la-empresa>
- Ministerio de Agricultura y Riego. (setiembre de 2018a). *Plan Nacional de acción del café peruano 2018-2030. Una propuesta de política para una caficultura moderna, competitiva y sostenible*. MINAGRI:  
[https://www.undp.org/content/dam/peru/docs/Publicaciones%20medio%20ambiente/PNA-Cafe%20\(pliegos\)%2018Oct2018%20\(1\).pdf](https://www.undp.org/content/dam/peru/docs/Publicaciones%20medio%20ambiente/PNA-Cafe%20(pliegos)%2018Oct2018%20(1).pdf)
- Ministerio de Agricultura y Riego. (11 de octubre de 2018b). *MINAGRI promueve el consumo interno del café peruano*. MINAGRI:  
<https://www.gob.pe/institucion/minagri/noticias/19996-minagri-promueve-el-consumo-interno-del-cafe-peruano>
- Ministerio de Agricultura y Riego. (23 de agosto de 2019). *El Café peruano: Meta al 2021 es elevar a kilo y medio su consumo per cápita anual*. MINAGRI:  
<http://minagri.gob.pe/portal/datero/762-notas-de-prensa/notas-de-prensa-2019/24578-cafe-peruano-meta-al-2021-es-elevar-a-kilo-y-medio-su-consumo-per-capita-anual>
- Mitchell, D. y Coles, C. (2003). *The Ultimate Competitive Advantage. Secrets of Continually Developing a More Profitable Business Model*. San Francisco [La máxima ventaja competitiva: Secretos para desarrollar continuamente un Modelo de Negocio más rentable]: Berret-Koehler.
- Montenegro Bances, M. E. y Torpoco Paz, Y. N. (2019). *Modelo de negocio para la creación de una cafetería en la ciudad de Chiclayo*. [Tesis de pregrado, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo]. Repositorio de Tesis USAT: <http://tesis.usat.edu.pe/handle/20.500.12423/2015>
- Muñoz Razo, C. (2011). *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis* (2da ed.). Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

- [https://www.academia.edu/23768015/Como\\_elaborar\\_y\\_asesorar\\_una\\_investigacion\\_de\\_tesis\\_Carlos\\_Munoz\\_Raz](https://www.academia.edu/23768015/Como_elaborar_y_asesorar_una_investigacion_de_tesis_Carlos_Munoz_Raz)
- Natividad Borja, X. D. y Tucto Huallpa, C. R. (2020). *Análisis del Perfil del consumidor de café entre 25 a 34 años de los distritos de Miraflores, San Isidro y Barranco, durante el año 2019*. [Tesis de pregrado, Universidad San Ignacio de Loyola]. Registro nacional de trabajos de investigación [Renati]: <http://repositorio.usil.edu.pe/handle/USIL/9747>
- Ordoñez, H. (2000). *Nueva Economía y Negocios Agroalimentarios*. Programa de Agronegocios y Alimentos, Facultad de Agronomía - Universidad de Buenos Aires.
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2018). *Generación de modelos de negocio*. Planeta Colombiana.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A. y Papadakos, P. (2018). *Diseñando la Propuesta de Valor. Cómo crear los productos y servicios que tus clientes están esperando* (4ta ed.). (M. Meneses, Trad.) Deusto, Editorial Planeta Colombiana S.A. (Trabajo original publicado en 2014).
- PerúRetail. (30 de enero de 2020). *Los consumidores del 2020 impulsan el cambio en el retail mundial*. PerúRetail: <https://www.peru-retail.com/consumidores-2020-impulsan-cambio-retail-mundial/>
- Polo Moya, David. (10 de mayo de 2020). Documentación de procesos: claves para pymes. Gestionar fácil: <https://www.gestionar-facil.com/documentacion-de-procesos/>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo en el Perú. (2019). *Un café amigo de los bosques: Si se cultiva de manera sostenible, el café peruano contribuirá a conservar la Amazonía*. PNUD: <https://pnudperu.exposure.co/un-cafe-amigo-de-los-bosques>
- Quispe Limaylla, A. (2013). *El uso de la encuesta en las Ciencias Sociales*. Ediciones Díaz de Santos.
- Rattinger, Á. (09 de enero de 2020). *Lo que podemos esperar del consumidor en el 2020*. Merca2.0: <https://www.merca20.com/lo-que-podemos-esperar-del-consumidor-en-el-2020/>
- Respaldiza Fernández, J. A., Ruiz Wood, D. y Duboy Órdenes, J. (2014). *Plan de Negocios Cafetería Guillo*. [Tesis de pregrado, Universidad de Chile]. Repositorio Académico de la Universidad de Chile: <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/129882>
- Rus Arias, E. (s/f). *Objetivos de una empresa*. Economipedia, haciendo fácil la economía: <https://economipedia.com/definiciones/objetivos-de-una-empresa.html>
- Rusell, J. T., Lane, W. R. y Whitehill King, K. (2005). *Kleppner Publicidad* (16va ed.). (A. Mues Zepeda, Trad.) Pearson Educación. <https://books.google.com.ar/books?id=Hg401QA0EpIC&pg=PA86&lpg=PA86&dq=MARAZZA,+Antonio.+Kleppner&source=bl&ots=9sIyZHBFBW&sig=A CfU3U13DHddFOIQMweLZRIu8AsCu73-TA&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwj8bP78vLsAhXDH7kGHdJECaIQ6AEwC3oECAQAg#v=onepage&q=MARAZZA%2C%20An419&sa=X&ved=2ahUK>

- Stanton, W. J., Etzel, M. J. y Walker, B. J. (2007). *Fundamentos de Marketing* (14va ed.). (M. O. Staines, Trad.) Mc Graw-Hill.  
[https://www.academia.edu/37383654/Fundamentos\\_de\\_marketing\\_William\\_Stanton\\_14edi](https://www.academia.edu/37383654/Fundamentos_de_marketing_William_Stanton_14edi)
- Suito, J. (04 de setiembre de 2020). *Perú es el país latinoamericano más preocupado por el consumo responsable*. Marketing-Mercado Negro:  
<https://www.mercadonegro.pe/marketing/peru-pais-latinoamericano-preocupado-consumo-responsable/>
- Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. [Modelos de Negocio, estrategia empresarial e innovación]. *Long Range Planning*, 43 (2-3), 172-194. doi:<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- Torrado, U. (12 de enero de 2019). *Marcas con propósito*. Datum Internacional:  
[www.datum.com.pe/consumidor](http://www.datum.com.pe/consumidor)
- Torrado, U. (22 de enero de 2019). El nuevo consumidor en la era digital. *Anda Perú*, 44-45. <http://www.datum.com.pe/consumidor>
- Torres Jara, L. G. (junio de 2012). "*Estudio de factibilidad para la creación de una cooperativa de ahorro y crédito LTDA*" Provincia de Sucumbíos Cantón Lago Agrio - Nueva Loja. [Tesis de pregrado, Universidad Central del Ecuador].  
 Repositorio digital: <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/1134>
- Universidad de Alcalá. (s/f). *Fuentes de Información*. Biblioteca Universidad de Alcalá:  
<http://www3.uah.es/bibliotecaformacion/BPOL/FUENTESDEINFORMACION/index.html>
- Vásquez, V. H. (2002). *Organización Aplicada* (2da ed.). Gráficas Vásquez.
- Vilà Trepal, I. (2019). *Informe Alimentación Saludable, 2018. Análisis internacional, nacional y autonómico*. Madrid: Management, EAE Business School.
- Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism*. Free Press.
- Williamson, O. E. (1996). *The Mechanism of Governance*. Oxford University Press.
- Zott, C. y Amit, R. (2010). Business Model Design: An Activity System Perspective. [Diseño de Modelos de Negocio: Una perspectiva del Sistema de Actividades]. *Long Range Planning*, 43(2-3), 216-226.  
 doi:<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.004>
- Zott, C., Amit, R. y Massa, L. (2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research. [El Modelo de Negocio: Desarrollos recientes e investigaciones futuras]. *Journal of Management*, 37 (4), 1019-1042.  
 doi:<https://doi.org/10.1177/0149206311406265>

## **CAPÍTULO IX: ANEXOS**

	<b>PROCEDIMIENTO GENERAL</b>	<b>CÓDIGO: PGP-DE.01</b>
	<b>Estructura, gestión y control de Documentos y Registros</b>	Fecha de vigencia: -- Versión: Preliminar Revisión: -- Página: X de 10

**ÍNDICE:**

- 1. OBJETIVO**
- 2. ALCANCE**
- 3. DEFINICIONES Y/O ABREVIATURAS**
- 4. REFERENCIAS**
- 5. DESCRIPCIÓN Y RESPONSABILIDADES**
- 6. INDICADORES**
- 7. REGISTROS**
- 8. ANEXOS**
- 9. LISTA DE DISTRIBUCIÓN**

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
Nombre Firma	Nombre Firma	Nombre Firma
<b>Fecha:</b>		

	<b>PROCEDIMIENTO GENERAL</b>	<b>CÓDIGO: PGP-DE.01</b>
	<b>Estructura, gestión y control de Documentos y Registros</b>	Fecha de vigencia: -- Versión: Preliminar Revisión: -- Página: X de 10

## 1. OBJETIVO

Describir la metodología que establece, implementa, registra y mantiene PASONKI S.A.C para la estructuración, gestión, control y administración de la documentación, considerando su codificación, revisión, aprobación, modificación y distribución.

## 2. ALCANCE

Documentación referida a todos los procedimientos generales, instructivos de trabajo de la organización, otros documentos generados internamente y a los documentos de origen externo.

## 3. DEFINICIONES Y/O ABREVIATURAS

**Documento Interno:** todo documento generado en PASONKI S.A.C

**Procedimiento General (PG):** documento interno que describe un proceso en el que participan uno o varios sectores o funciones de la organización.

**Instructivo de trabajo (IT):** documento que describe una tarea específica realizada por un sector o por una persona determinada de la organización vinculado a un PG.

**Copia controlada:** garantiza al poseedor de la misma que se mantiene la versión actualizada de este documento y se reemplazará en caso de modificación.

**Documento externo:** todo documento generado fuera de PASONKI S.A.C y que sea utilizado dentro, de forma frecuente (ej. normas, legislación, manuales técnicos, etc.).

**Flujograma:** flujo de proceso realizado utilizando el software Visio (versión 2016 de Microsoft) con la simbología del Anexo A (Símbolos para diagramas de flujo).

**GG:** Gerente General.

**Jefe de área:** persona a cargo de un área o sector bajo la coordinación del Gerente General.

**Responsable de área:** persona encargada de una sub área, bajo la coordinación de un Jefe.

**Registro:** documento que provee evidencia del cumplimiento de las actividades o de los resultados previstos en un PG o IT.

**S.A.C:** Sociedad Anónima Cerrada

## 4. REFERENCIAS

No aplica.

## 5. DESCRIPCIÓN Y RESPONSABILIDADES

### 5.1. Documentos internos

#### 5.1.1. Elaboración de documentos

	<b>PROCEDIMIENTO GENERAL</b>	<b>CÓDIGO: PGP-DE.01</b>
	<b>Estructura, gestión y control de Documentos y Registros</b>	Fecha de vigencia: -- Versión: Preliminar Revisión: -- Página: X de 10

Para que todos los documentos de PASONKI S.A.C guarden coherencia entre sí, se establecen a continuación las pautas que deberán utilizarse y seguirse para redactar y dar formato a los mismos.

#### **5.1.1.1. Formato de los Documentos**

Los PGs e ITs tienen el formato y secciones del presente documento, incluyendo el índice. Todos los documentos deben incluir:

- ✓ **Encabezado:** presente en todas las páginas. Detalla título, logo de la empresa, código (según codificación, punto 5.1.2), fecha de vigencia, versión, fecha de revisión y número de páginas (número - número total).
- ✓ **Pie de página:** solamente presente en la primera hoja, con el nombre y la firma de los responsables de la elaboración, revisión y aprobación, indicando fecha.
- ✓ **Secciones:**
  - *Objetivo:* describe la/s razón/es que promueven la redacción del procedimiento.
  - *Alcance:* extensión del procedimiento, delimita la aplicación del mismo (una parte de la organización, un área, etc.).
  - *Definiciones y/o abreviaturas:* se especifican aquellas que serán utilizadas en el texto, palabras de uso en la organización.
  - *Referencias:* antecedentes que sirven para el desarrollo del procedimiento (códigos, normas, especificaciones).
  - *Descripción de actividades y responsabilidades:* desarrollo de un flujograma con una numeración secuencial de las tareas. Esto es, agregar una tabla (ver Anexo B) en la que se describen condiciones y características de dichas tareas, responsables y otros detalles útiles.
  - *Indicadores:* permite medir el desempeño de los procesos. La medición se realiza con los objetivos propuestos por la organización.
  - *Registros:* se definen los registros que se utilizarán, especificando código, nombre, responsable de confección y responsable de archivo, lugar de guardado, formato y tiempo de retención del mismo.
  - *Lista de distribución:* se describen todos los puestos que deben conocer el contenido y/o están involucrados en el procedimiento.
  - *Anexos:* incluye formularios, imagen de los registros, instrucciones necesarias.

En el caso de algún documento donde una sección no amerita ser especificada, se incluirá como subtítulo de la misma la leyenda “No aplica”.

En cuanto al formato, los documentos deben estar escritos en letra Times New Roman tamaño 12, interlineado 1,0, con espacio entre párrafos cuando corresponda y justificados. Los márgenes derecho e izquierdo serán a 3 cm y superior e inferior a 2,5 cm.

	<b>PROCEDIMIENTO GENERAL</b>	<b>CÓDIGO: PGP-DE.01</b>
	<b>Estructura, gestión y control de Documentos y Registros</b>	Fecha de vigencia: -- Versión: Preliminar Revisión: -- Página: X de 10

### 5.1.1.2. Formato de flujogramas

Los flujogramas serán creados en el software Microsoft Visio 2016. El tipo de diagrama a utilizar es el Basic Flowchart. En el Anexo A se muestran las figuras que se utilizan para el mismo y la correspondiente definición.

### 5.1.2. Codificación de los documentos

Los documentos internos se codifican de la siguiente manera:

#### 5.1.2.1. Procedimientos Generales

Se identifican por su título precedido con un código alfanumérico, como se indica a continuación:

	<i>PGP-XX.YY</i>
<b>PGP:</b>	Procedimiento General Pasonki
<b>XX:</b>	Primeras dos letras del Área definida como coordinadora del procedimiento descripto.
<b>YY:</b>	Número de procedimiento, en orden correlativo para el área coordinadora.

#### 5.1.2.2. Instructivos de Trabajo

Se identifican por su título precedido con un código alfanumérico, como se indica a continuación:

	<i>ITP-XX.YY.SS</i>
<b>ITP:</b>	Instructivo de trabajo Pasonki.
<b>XX.YY.:</b>	Siglas que coinciden con las del Procedimiento General (PG) del cual se desprende el Instructivo de trabajo.
<b>SS:</b>	Número de orden correlativo, depende de la cantidad de instructivos de trabajo que se desprendan del PG correspondiente.

#### 5.1.2.3. Formatos

Se identifican por su título precedido con un código alfanumérico, como se indica a continuación:

	<b>PROCEDIMIENTO GENERAL</b>	<b>CÓDIGO: PGP-DE.01</b>
	<b>Estructura, gestión y control de Documentos y Registros</b>	Fecha de vigencia: -- Versión: Preliminar Revisión: -- Página: X de 10

	<i>FP-XX.YY.NN / FIT-XX.YY.SS.NN</i>
<b>FP/ FIT:</b>	Formato Procedimiento/ Formato Instructivo de trabajo.
<b>XX.YY.: XX.YY.SS:</b>	Siglas que coinciden con las del Procedimiento General o el Instructivo de trabajo del cual se desprende el registro.
<b>NN:</b>	Número de orden correlativo, depende de la cantidad de registros que se desprendan del PG o IT correspondiente.

En aquellos casos en que la numeración no sea necesaria, se puede identificar el registro por el nombre (acta), o mediante la ubicación física de la versión vigente.

### 5.1.3. Sugerencia de preparación o modificación, Revisión y Aprobación

- Sugerencia de preparación o modificación: cualquier colaborador de PASONKI S.A.C puede sugerir al Representante de la Dirección la preparación o modificación de un documento, quien debe consensuar lo definido con el/los responsable/s de área/s involucrada/s.
- Revisión: consiste en verificar el cumplimiento del documento durante la ejecución de las tareas, su integración y coherencia dentro de la organización, y si su estructura y formato siguen los estándares establecidos.
- Aprobación: tiene por objeto analizar el contenido y la metodología definida, y validar el documento para su entrada en vigencia.

Los responsables de la preparación, revisión y aprobación varían según el tipo de documento, y son los siguientes:

<b>Etapa</b>	<b>Procedimientos Generales</b>	<b>Instructivos de Trabajo</b>	<b>Documentos Técnicos</b>
Preparación	Responsable del Área que coordina el PG	Responsable del Área que coordina el IT	Responsable del Área que utiliza el documento
Revisión	Jefe de Área	Jefe de Área	Jefe de Área
Aprobación	GG	GG	GG

### 5.1.4. Control de Cambios

Cuando se realicen cambios en los documentos en que nuevos textos sean insertados y/o modificados, éstos se realizarán activando la herramienta del control de cambios del

	<b>PROCEDIMIENTO GENERAL</b>	<b>CÓDIGO: PGP-DE.01</b>
	<b>Estructura, gestión y control de Documentos y Registros</b>	Fecha de vigencia: -- Versión: Preliminar Revisión: -- Página: X de 10

procesador de textos Word antes de realizar cualquier modificación al documento, tal como se indica en el Anexo C (Activación de control de cambios en Word 2016).

Toda vez que se realice una modificación a un documento, es necesario asegurarse que cualquier cambio resaltado en una revisión anterior -y que todavía permanezca- sea transformado a color negro nuevamente. Para ello se utiliza la herramienta de Word *Control de cambios*, aceptando los cambios que se hubieran realizado anteriormente.

### 5.1.5. Vigencia y Distribución

Los documentos entran en vigencia a partir de la fecha que figura en el encabezado, debiéndose, a partir de ese momento, actuar según lo indicado en el mismo.

Ante la emisión de un nuevo documento o la revisión de uno existente, el Jefe de Área notifica por correo electrónico a todo el personal involucrado según corresponda en la lista de distribución de cada documento, que el documento está disponible y se puede acceder al mismo en formato digital PDF (Acrobat Reader), lo que asegura su inviolabilidad, en la ubicación especificada.

Ante la emisión de un nuevo documento o la revisión de uno existente, es responsabilidad del Responsable de Área que lo confecciona o modifica, comunicar de forma fehaciente el contenido del nuevo documento o los cambios realizados al documento ya existente, a todas las personas que se encuentren afectadas por dicho cambio.

El Jefe de Área debe mantener actualizadas las versiones de los Procedimientos Generales y de los Instructivos de Trabajo que se encuentran en el Servidor, retirando las versiones obsoletas. Esta actividad queda registrada en un listado, que se conserva hasta la próxima entrega como mínimo.

### 5.1.6. Originales

El Jefe de Área conserva los originales de los Procedimientos Generales y de los Instructivos de Trabajo en formato digital. Toda documentación original se identifica mediante un sello con la leyenda **“ORIGINAL”** en color azul en su primera hoja.

Los Responsables de Áreas conservan los originales firmados sobre papel de la documentación técnica que generen. Conservan también, los originales de las versiones superadas de todas las Áreas. El tiempo de conservación de las mismas es hasta que dichas versiones hayan sido superadas por al menos 3 actualizaciones.

Las versiones digitales se identifican con una marca de agua con la leyenda “en caso de impresión es copia no controlada”.

	<b>PROCEDIMIENTO GENERAL</b>	<b>CÓDIGO: PGP-DE.01</b>
	<b>Estructura, gestión y control de Documentos y Registros</b>	Fecha de vigencia: -- Versión: Preliminar Revisión: -- Página: X de 10

### 5.1.7. Documentos técnicos

Se denomina de este modo a todos aquellos documentos tales como planos, especificaciones técnicas, especificaciones de productos, etc. El responsable del área donde estos se originen, definirá la metodología utilizada para su gestión, control y administración. Además, genera un listado de esta documentación, que mantiene actualizado y envía al inicio y mitad de cada año copia del mismo al Jefe de Área. Ambos conservan, como mínimo, el último listado hasta que sean superadas por una nueva versión.

### 5.1.8. Documentación externa

El responsable de cada área es el encargado de controlar y administrar toda la documentación externa utilizada por su área.

También genera un listado de esta documentación, que mantiene actualizado y envía al inicio y mitad de cada año copia del mismo al Jefe de Área. Ambos conservan, como mínimo, el último listado hasta que sean superadas por una nueva versión.

## 6. INDICADORES

Los indicadores son instrumentos de medición, de carácter tangible y cuantificable, que miden el nivel de cumplimiento de las especificaciones establecidas para una determinada actividad o proceso. Los indicadores correspondientes a las actividades descritas en los Procedimientos Generales de la organización, se determinan en cada caso y su desarrollo se especifica en todos los casos en una tabla como la siguiente:

ÍTEM	INDICADOR 1	INDICADOR 2	INDICADOR 3
Nombre y Definición			
Objetivo			
Niveles de referencia			
Responsabilidad			
Puntos de lectura			
Periodicidad (frecuencia)			
Sistema de procesamiento			
Tendencia deseada			
Consideraciones de Gestión			

	<b>PROCEDIMIENTO GENERAL</b>	<b>CÓDIGO: PGP-DE.01</b>
	<b>Estructura, gestión y control de Documentos y Registros</b>	Fecha de vigencia: -- Versión: Preliminar Revisión: -- Página: X de 10

## 7. REGISTROS

Los registros correspondientes a las actividades descritas en los documentos de la organización (Procedimientos Generales e Instructivos de Trabajo) se determinan en cada caso y su tratamiento se describe en todos los casos en una tabla como la siguiente:

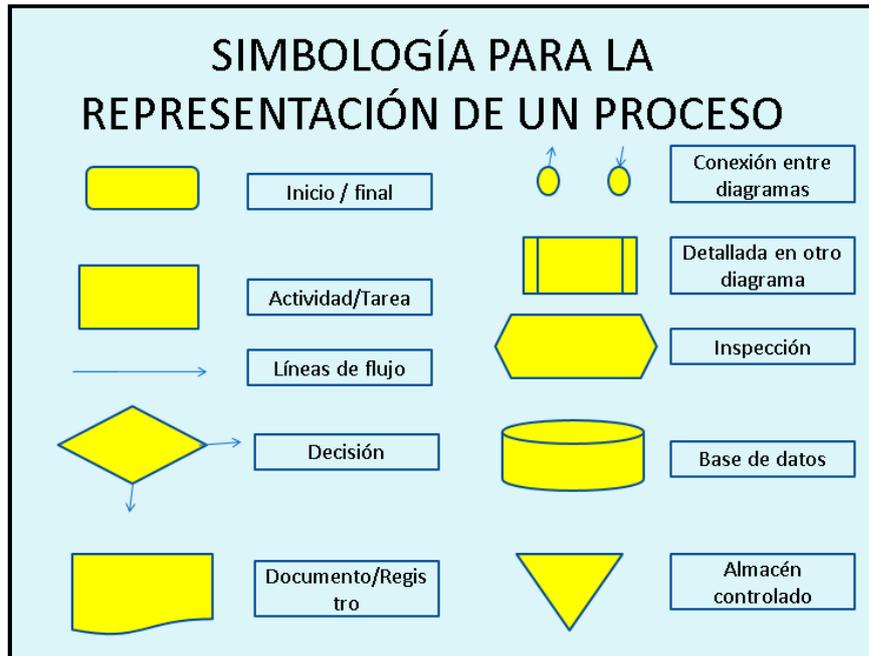
Código	Nombre	Responsable Confección	ARCHIVO			
			RESPONSABLE	FORMATO	LUGAR	TIEMPO DE RETENCIÓN <sup>(1)</sup>

(1) Luego de transcurrido el tiempo de retención los documentos serán destruidos.

	<b>PROCEDIMIENTO GENERAL</b>	<b>CÓDIGO: PGP-DE.01</b>
	<b>Estructura, gestión y control de Documentos y Registros</b>	Fecha de vigencia: -- Versión: Preliminar Revisión: -- Página: X de 10

## 8. ANEXOS

### Anexo A: Simbología para diagramas de flujo

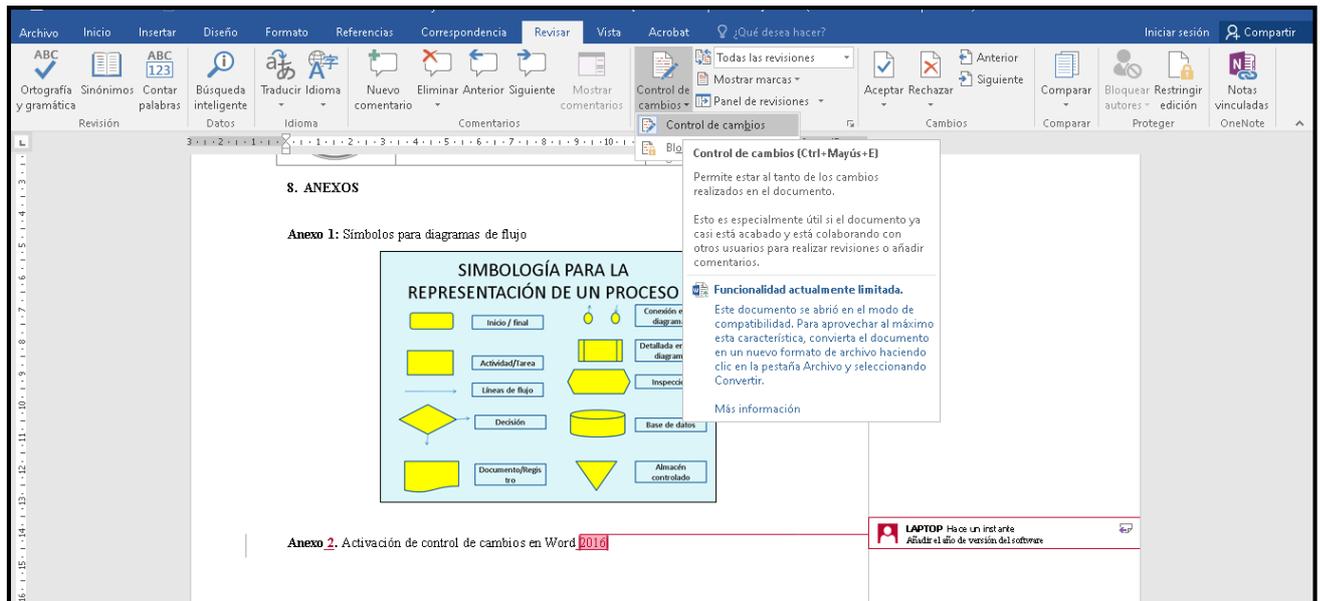


### Anexo B: Tabla de funcionamiento y responsabilidades

TABLA DE FUNCIONAMIENTO Y RESPONSABILIDADES					
Tarea N°	Responsable	Condiciones generales	Descripción específica	Registros	Observaciones
1					
2					
3					
4					
5					
Etc.					

	<b>PROCEDIMIENTO GENERAL</b>	<b>CÓDIGO: PGP-DE.01</b>
	<b>Estructura, gestión y control de Documentos y Registros</b>	Fecha de vigencia: -- Versión: Preliminar Revisión: -- Página: X de 10

### Anexo C: Activación de control de cambios en Word 2016



### 9. LISTA DE DISTRIBUCIÓN

Copias controladas	Puestos de Trabajo (Ejemplo)
Nº1	Gerente General
Nº2	Jefe de Área 1
Nº3	Jefe de Área 2
Nº4	Jefe de Área 3
Nº5	Jefe de Área 4
Nº6	Responsable 1 de Área 1
Nº7	Responsable 2 de Área 1
Nº8	Responsable 3 de Área 1
Nº9	Responsable 1 de Área 2
Nº10	Etc.

	<b>PROCEDIMIENTO GENERAL</b>	<b>CÓDIGO: PGSP-AD.0X</b>
	<b>Selección de Proveedores</b>	Fecha de vigencia: -- Versión: Primera Revisión: 01 de diciembre Página: Y de 11

**ÍNDICE:**

- 1. OBJETIVO**
- 2. ALCANCE**
- 3. DEFINICIONES Y/O ABREVIATURAS**
- 4. REFERENCIAS**
- 5. DESCRIPCIÓN Y RESPONSABILIDADES**
- 6. FLUJOGRAMA**
- 7. INDICADORES**
- 8. REGISTROS**
- 9. ANEXOS**
- 10. LISTA DE DISTRIBUCIÓN**

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
Nombre Firma	Nombre Firma	Nombre Firma
<b>Fecha:</b>		

	<b>PROCEDIMIENTO GENERAL</b>	<b>CÓDIGO: PGSP-AD.0X</b>
	<b>Selección de Proveedores</b>	Fecha de vigencia: -- Versión: Primera Revisión: 01 de diciembre Página: Y de 11

## 1. OBJETIVO

Asegurar que los proveedores de Cafetería Pasonki tengan las competencias para satisfacer adecuadamente las necesidades del negocio y sus clientes finales, es decir, que estén calificados para abastecer productos de calidad cumpliendo con los requisitos solicitados.

## 2. ALCANCE

Se aplica a todas las fuentes potenciales de materias primas, insumos, otros productos, materiales biodegradables y mantenimiento y reparación de máquinas y equipos; con el propósito de pre evaluarlos en función de los requisitos establecidos por la empresa y finalmente seleccionar aquellos que se encuentren aprobados y con la mayor puntuación, para abastecer a Cafetería Pasonki.

## 3. DEFINICIONES Y/O ABREVIATURAS

**Proveedor:** persona jurídica o natural que proporciona bienes o servicios a otras personas o empresas.

**Materias primas:** son aquellos elementos obtenidos directamente de la naturaleza y que se utilizarán como material base para elaborar un alimento, bebida o producto.

**Insumos:** son aquellos bienes intermedios, ya procesados, que ayudan a producir y/o desarrollar otros bienes, productos o servicio final.

**Máquinas y equipos:** es el conjunto de diferentes partes y elementos diseñados para realizar una tarea necesaria -cumpliendo un objetivo en el proceso productivo- con el fin de obtener un producto terminado.

**Materiales biodegradables:** son elementos necesarios para entregar el delivery o take away de bebidas, alimentos y otros productos, como envases, embalajes, bolsas u otros.

**Productos:** surgen mediante un proceso de producción. Son los objetos destinados al consumidor final, que no requieren de modificaciones o preparaciones para ser comercializados. Representan una opción elegible, viable y repetible que se pone a disposición de la demanda, para satisfacer una necesidad o atender un deseo a través de su uso o consumo.

## 4. REFERENCIAS

- **DS N° 007-98-SA:** Buenas Prácticas de Manufactura de Alimentos
- Manual de Buenas Prácticas de Manufactura de PASONKI S.A.C
- Política de Responsabilidad social / Política de Inocuidad Alimentaria
- **PLC - AD.XX:** Logística de compras
- **PCO - PC.XY:** Compras
- **PRE - AD.XZ:** Recepción de materias primas e insumos

	<b>PROCEDIMIENTO GENERAL</b>	<b>CÓDIGO: PGSP-AD.0X</b>
	<b>Selección de Proveedores</b>	Fecha de vigencia: -- Versión: Primera Revisión: 01 de diciembre Página: Y de 11

## 5. DESCRIPCIÓN Y RESPONSABILIDADES

### 5.1 Búsqueda y preselección de proveedores

- El Responsable de Compras, en coordinación con el Jefe de Administración y el Jefe de Producción y Aseguramiento de la Calidad, será el encargado de realizar la búsqueda de posibles proveedores de un determinado producto y establecerá contacto con ellos para solicitar una serie de elementos prerequisites como, por ejemplo, muestra del producto, ficha técnica, certificado de calidad, cotización (documento que incluya precio del producto y las condiciones de pago) y otras especificaciones técnicas que la empresa considere pertinentes.
- Esta información será registrada y precalificada en el formato FP-SP.AD.XR: Ficha de pre evaluación de proveedores (ver Anexo A), considerando los criterios de puntuación indicados.
- En el formato mencionado también se colocará el puntaje total de cada posible proveedor, con el fin de tener en consideración a aquellos que precalifican con un puntaje mayor o igual a 15 en este primer filtro.

### 5.2 Inspección a proveedores preseleccionados

- Los proveedores precalificados positivamente con puntuación mayor a 15, serán preseleccionados y considerados para el segundo nivel de pre evaluación, la inspección.
- El Jefe de Producción y Aseguramiento de la Calidad junto al Responsable de Aseguramiento de la Calidad visitarán las instalaciones de los proveedores preseleccionados. Para la inspección utilizarán y completarán el formato FP-SP.AD.XS: Ficha de inspección a proveedores (ver Anexo B).

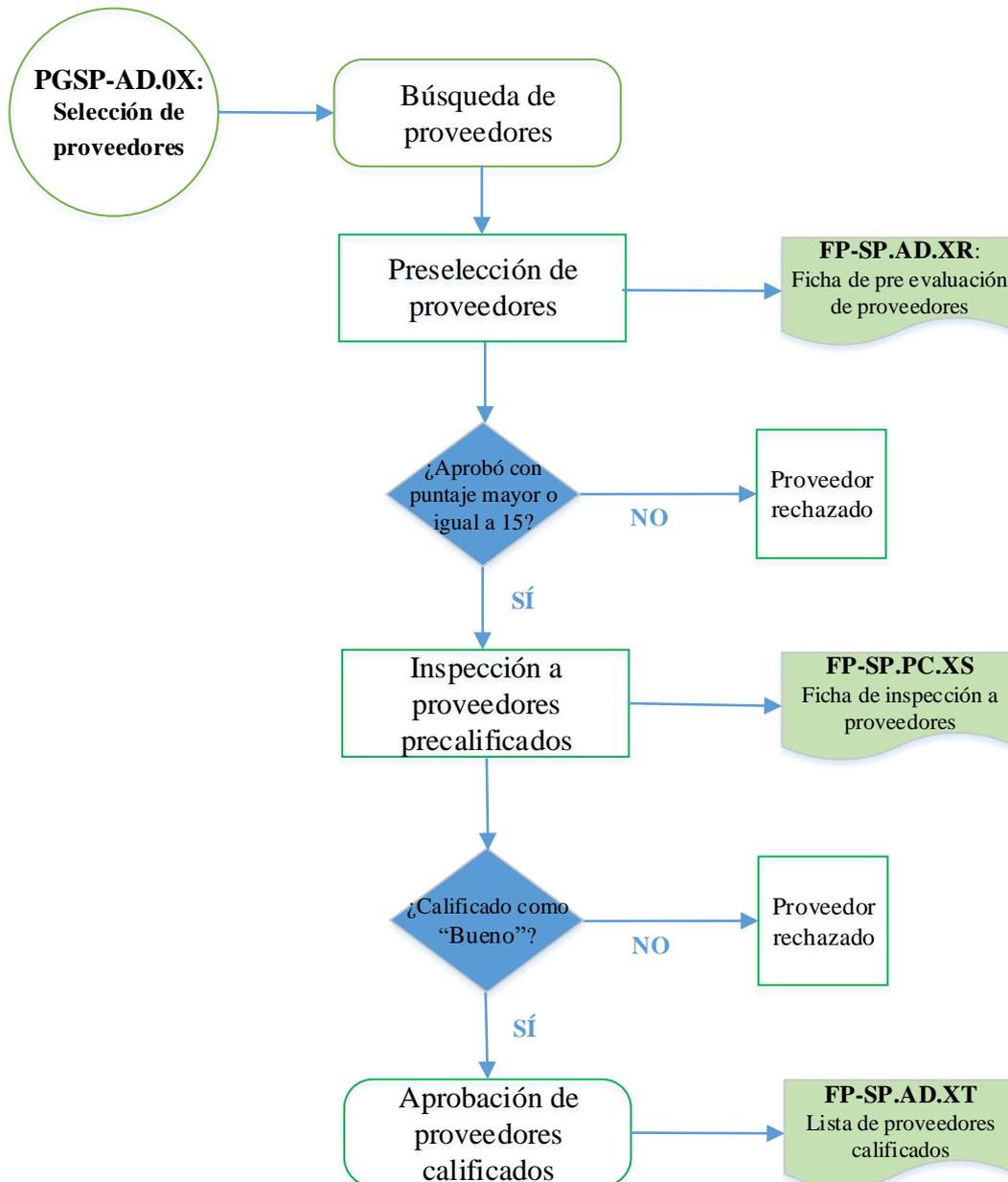
### 5.3 Aprobación de proveedores calificados

- Los proveedores que obtengan la calificación de “Bueno”, con una puntuación superior a 80% durante la visita a sus instalaciones, serán seleccionados y registrados en el formato FP-SP.AD.XT: Lista de proveedores calificados (ver Anexo C). Es posible seleccionar uno o varios proveedores de un mismo producto en función de cuántos sean necesarios para el abastecimiento del mismo. La cantidad de proveedores será definida por el Responsable de compras según los requerimientos de las áreas.
- El Responsable de Compras y el Jefe de Producción y Aseguramiento de la Calidad serán los responsables de aprobar toda la documentación relacionada a este proceso y serán los encargados de hacer cumplir los lineamientos del presente procedimiento, además de verificar su eficacia.
- El Responsable de Compras dispondrá del registro de proveedores calificados.

	<b>PROCEDIMIENTO GENERAL</b>	<b>CÓDIGO: PGSP-AD.0X</b>
	<b>Selección de Proveedores</b>	Fecha de vigencia: -- Versión: Primera Revisión: 01 de diciembre Página: Y de 11

- Es trabajo del Responsable de Aseguramiento de la Calidad, así como de los Responsables de Producción, continuar la evaluación permanente de los proveedores, según los criterios establecidos en el Procedimiento de evaluación de proveedores.

## 6. FLUJOGRAMA: Selección de proveedores



	<b>PROCEDIMIENTO GENERAL</b>	<b>CÓDIGO: PGSP-AD.0X</b>
	<b>Selección de Proveedores</b>	Fecha de vigencia: -- Versión: Primera Revisión: 01 de diciembre Página: Y de 11

## 7. INDICADORES

Para el Procedimiento General: Selección de Proveedores, se considerarán dos indicadores de gestión, los cuales se definen y detallan en la siguiente tabla para su comprensión.

<b>ÍTEM</b>	<b>Indicador 1</b>	<b>Indicador 2</b>
<b>Nombre y Definición</b>	Número de contratos firmados con proveedores seleccionados	Frecuencia de renovación de contratos con proveedores seleccionados
<b>Objetivo</b>	Conocer el número de contratos firmados con proveedores seleccionados por año	Conocer la frecuencia de renovación de contratos con proveedores seleccionados por año
<b>Niveles de referencia</b>	Histórico (tres últimos años)	Histórico (tres últimos años)
<b>Responsabilidad</b>	Jefe de Administración y Talento Humano Responsable de Compras	Jefe de Administración y Talento Humano Responsable de Compras
<b>Puntos de lectura</b>	Se toman datos del ANEXO C, FP-SP.AD.XT: LISTA DE PROVEEDORES CALIFICADOS	Se toman datos del ANEXO C, FP-SP.AD.XT: LISTA DE PROVEEDORES CALIFICADOS
<b>Periodicidad (frecuencia)</b>	Anual	Anual
<b>Sistema de procesamiento</b>	Se hace uso del software Microsoft Excel (hoja de cálculo) creando tablas con los datos y gráficos con los resultados	Se hace uso del software Microsoft Excel (hoja de cálculo) creando tablas con los datos y gráficos con los resultados
<b>Tendencia deseada</b>	No aplica, según requerimientos	Creciente
<b>Consideraciones de Gestión</b>	Identificar tendencias del proceso de selección (si se concreta o no el proceso con una asociación formal a través de contratos), para realizar el análisis respectivo y, de ser necesario, tomar acciones correctivas	Identificar tendencias de renovación de contratos para realizar el análisis respectivo. Si la frecuencia es alta (o se incrementa anualmente), se puede considerar que el proceso se está efectuando de forma óptima, bajo especificaciones útiles. De lo contrario, se deben tomar acciones correctivas

	<b>PROCEDIMIENTO GENERAL</b>	<b>CÓDIGO: PGSP-AD.0X</b>
	<b>Selección de Proveedores</b>	Fecha de vigencia: -- Versión: Primera Revisión: 01 de diciembre Página: Y de 11

## 8. REGISTROS

Los formatos y registros correspondientes a las actividades descritas en los ítems anteriores, se determinan en cada caso y su tratamiento se describe según lo expresado en la siguiente tabla:

Código	Nombre	Responsable Confección	ARCHIVO			
			RESPONSABLE	FORMATO	LUGAR	TIEMPO DE RETENCIÓN <sup>(1)</sup>
<b>FP-SP.AD.XR</b>	Ficha de pre evaluación de proveedores	Responsable de Compras Responsable de Aseguramiento de la Calidad	Responsable de Compras	Digital/ Papel	Administración	5 años
<b>FP-SP.PC.XS</b>	Ficha de inspección a proveedores	Jefe de Producción y Aseguramiento de la Calidad Responsable de Aseguramiento de la Calidad	Responsable de Aseguramiento de la Calidad	Digital/ Papel	Aseguramiento de la Calidad	5 años
<b>FP-SP.AD.XT</b>	Lista de proveedores calificados	Responsable de Compras Responsable de Aseguramiento de la Calidad	Responsable de Compras	Digital	Administración	5 Años

(1) Luego de transcurrido el tiempo de retención los documentos serán destruidos.

## 9. ANEXOS

ANEXO A -> FP-SP.AD.XR: FICHA DE PRE EVALUACIÓN DE PROVEEDORES

ANEXO B -> FP-SP.PC.XS: FICHA DE INSPECCIÓN A PROVEEDORES

ANEXO C -> FP-SP.AD.XT: LISTA DE PROVEEDORES CALIFICADOS

	<b>PROCEDIMIENTO GENERAL</b>	<b>CÓDIGO: PGSP-AD.0X</b>
	<b>Selección de Proveedores</b>	Fecha de vigencia: -- Versión: Primera Revisión: 01 de diciembre Página: Y de 11

### ANEXO A: FICHA DE PRE EVALUACIÓN DE PROVEEDORES

Producto (s): .....

Nombre del proveedor: ..... RUC: .....

Dirección: ..... Teléfono: .....

#### Criterios para la pre evaluación de proveedores

Ítem	Criterios	Fr de ponderación	Calificación	Puntaje*
1	Tiempo de permanencia en el mercado	1.5		
2	Stock del producto	1.0		
3	Precio del producto	1.5		
4	Condiciones de crédito	2.0		
5	Cumple con especificaciones técnicas	3.0		
6	Cumple con prácticas de higiene básicas (BPM, HyS) y cuenta con POES	2.0		
7	Inspección Higiénico Sanitaria	2.5		
<b>Total</b>				

(\*) El puntaje es el producto de la multiplicación del factor de ponderación y la calificación.

#### Criterios de calificación para la pre evaluación de proveedores

Ítem	Calificación		
	0	1	2
1	Menos de un año	Entre uno y tres años	Mayor a tres años
2	No cuenta con stock del producto	A veces cuenta con stock del producto	Siempre cuenta con stock del producto
3	Precio por encima del mercado	Precio intermedio	Precio dentro del mercado
4	Pago al contado	Criterio intermedio	Crédito disponible
5	No cumple con todas las especificaciones técnicas	Cumple con la mayoría de las especificaciones técnicas	Cumple con todas las especificaciones técnicas
6	No cumple con prácticas de higiene básicas, no tiene POES	En proceso de implementación de prácticas de higiene básicas	Cumple con prácticas de higiene básicas y cuenta con POES
7	No ha aprobado ninguna Inspección Higiénico Sanitaria	Ha aprobado una o dos Inspecciones Higiénico Sanitarias	Ha aprobado satisfactoriamente más de dos Inspecciones Higiénico Sanitarias

#### Condiciones de aceptación o rechazo:

Puntaje menor a 15:	Proveedor rechazado
Puntaje mayor o igual a 15:	Proveedor precalificado

.....  
**V° B° Jefe de Producción y Aseguramiento de la Calidad**

.....  
**V° B° Responsable de Compras**

	<b>PROCEDIMIENTO GENERAL</b>	<b>CÓDIGO: PGSP-AD.0X</b>
	<b>Selección de Proveedores</b>	Fecha de vigencia: -- Versión: Primera Revisión: 01 de diciembre Página: Y de 11

### ANEXO B: FICHA DE INSPECCIÓN A PROVEEDORES

<b>Empresa:</b>	<b>Producto Suministrado:</b>
<b>Fecha de inspección:</b>	<b>Dirección:</b>
<b>Nombre del Auditor 1:</b>	
<b>Nombre del Auditor 2:</b>	

Criterios de evaluación	Si	No	No aplica	Observaciones
1. El establecimiento está alejado de fuentes probables de contaminación.				
2. Los almacenes están cerrados y protegidos contra el ingreso de agentes contaminantes.				
3. Los productos perecibles se almacenan en cámaras de refrigeración ( ) o congelación ( ), dotadas de dispositivos de medición y registro de temperatura en buenas condiciones de conservación y funcionamiento, colocados en lugar visible. En la misma cámara no se almacena simultáneamente alimentos de distinta naturaleza que puedan provocar contaminación cruzada, salvo que estén envasados, acondicionados y cerrados debidamente.				
4. Los productos se estiban en tarimas o parihuelas cumpliendo las distancias establecidas.				
5. Se aplica el principio PEPS (Primero en entrar, primero en salir).				
6. Los productos almacenados se encuentran identificados y presentan fecha de vencimiento y registro sanitario vigente. Todos los aditivos y coadyuvantes están permitidos por el Codex Alimentarius y la legislación vigente.				
7. Las luminarias se encuentran protegidas y limpias, en buen estado de conservación.				
8. La iluminación es suficiente en los almacenes.				
9. Los vehículos de transporte se mantienen en buen estado de conservación e higiene.				
10. Se mantiene un control de materias primas, envases e insumos.				
11. Los residuos sólidos están contenidos en recipientes de plástico o metálicos adecuadamente cubiertos o tapados y diseñados de tal manera que permitan su fácil y completa limpieza.				

	<b>PROCEDIMIENTO GENERAL</b>	<b>CÓDIGO: PGSP-AD.0X</b>
	<b>Selección de Proveedores</b>	Fecha de vigencia: -- Versión: Primera Revisión: 01 de diciembre Página: Y de 11

12. Las instalaciones (pisos, paredes, estructuras auxiliares) se encuentran limpias. Se toman las precauciones necesarias para impedir que las materias primas, insumos y otros productos sean contaminados cuando se realiza la limpieza y desinfección. Los implementos de limpieza son de uso exclusivo del área.				
13. La ventilación es adecuada para evitar el calor excesivo, así como la condensación de vapor de agua, y permitir la eliminación del aire contaminado. Las aberturas de ventilación están provistas de rejillas u otras protecciones de material anticorrosivo, fácilmente desmontables para su limpieza.				
14. La empresa realiza sus actividades de acuerdo a las Buenas Prácticas de Manufactura, cumple las prácticas de HyS y cuenta con POES y toda la documentación necesaria.				
15. El personal se encuentra adecuadamente uniformado y en buen estado de salud. Se cuenta con registro de enfermedades del personal.				
16. El personal se encuentra capacitado en BPM y otros temas importantes para la empresa. Se cuenta con un Programa de Capacitación y registro de las capacitaciones realizadas.				
17. Los servicios higiénicos del personal se encuentran en cantidad y mantenimiento suficiente para asegurar la inocuidad.				
18. El establecimiento está libre de insectos, roedores, pájaros, animales domésticos o silvestres.				
19. Sus productos cuentan con fichas técnicas.				
20. La empresa entrega certificado de calidad por lote.				
21. Cuenta con Sistemas de Calidad implementados (HACCP, ISO)				
<b>PUNTAJE TOTAL</b>				
<b>PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO</b>				

**LEYENDA**

SÍ: 1 punto

NO: 0 punto

**CALIFICACIÓN**

Bueno: >80%

Regular: 50- 80%

Malo: <50%

.....  
**V° B° Jefe de Producción y  
 Aseguramiento de la Calidad**

.....  
**V° B° Responsable de  
 Aseguramiento de la Calidad**

.....  
**V° B° Responsable de  
 Compras**

	<b>PROCEDIMIENTO GENERAL</b>	<b>CÓDIGO: PGSP-AD.0X</b>
	<b>Selección de Proveedores</b>	Fecha de vigencia: -- Versión: Primera Revisión: 01 de diciembre Página: Y de 11

**ANEXO C: LISTA DE PROVEEDORES CALIFICADOS**

<b>N°</b>	<b>RAZÓN SOCIAL DEL PROVEEDOR</b>	<b>RUC</b>	<b>DIRECCIÓN</b>	<b>TELÉFONO</b>	<b>FECHA DE APROBACIÓN</b>	<b>PUNTAJE</b>	<b>PRODUCTO(S)</b>	<b>SERVICIO(S)</b>	<b>FRECUENCIA DE RENEGOCIACIÓN</b>	<b>RENOVACIÓN DE CONTRATO</b>
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
Etc.										

.....  
**V° B° Jefe de Producción y Aseguramiento de la Calidad**

.....  
**V° B° Jefe de Administración**

.....  
**V° B° Responsable de Compras**

	<b>PROCEDIMIENTO GENERAL</b>	<b>CÓDIGO: PGSP-AD.0X</b>
	<b>Selección de Proveedores</b>	Fecha de vigencia: -- Versión: Primera Revisión: 01 de diciembre Página: Y de 11

## 10. LISTA DE DISTRIBUCIÓN

<b>Copias controladas</b>	<b>Puestos de Trabajo</b>
Nº1	Gerente General
Nº2	Jefe de Administración y Talento Humano
Nº3	Jefe de Ventas
Nº4	Jefe de Producción y Aseguramiento de la Calidad
Nº5	Jefe de Marketing y Comunicación
Nº6	Responsable de Compras
Nº7	Responsable de Contabilidad
Nº8	Responsable de Finanzas
Nº9	Responsable de Producción - Chef
Nº10	Responsable de Producción - Barista
Nº11	Responsable de Aseguramiento de la Calidad