



**Plan de negocio para la implementación de un laboratorio de café**

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

**por:**

**Giancarlo Cheng Portales**

---

**Delia Elizabeth Gutiérrez Mendoza**

---

**Lyliana Judith Hinojosa Loayza**

---

**Wilmer Javier Ramos Amado**

---

**Programa de la Maestría en Administración a Tiempo Parcial 60-1**

**Lima, 27 de Marzo de 2018**

Esta tesis

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN LABORATORIO DE CAFÉ**

Ha sido aprobada

---

Alfredo Mendiola Cabrera, PhD: (Asesor)

---

Carlos Aguirre Gamarra, Mg: (Asesor)

---

David Ritchie Ballenas, PhD: (Jurado)

---

Juan Timaná de la Flor, PhD: (Jurado)

Escuela de Administración de Negocios para Graduados ESAN

27 de Marzo de 2018

## Giancarlo Cheng Portales

[www.linkedin.com/in/giancarlo-cheng-portales](http://www.linkedin.com/in/giancarlo-cheng-portales)

Correo personal: [giancarlo.cheng@gmail.com](mailto:giancarlo.cheng@gmail.com)

Maestro en Administración de Empresas con especialización en Dirección General. Profesional con más de 10 años de experiencia en áreas de Operaciones y Proyectos, generando valor en la planificación e implementación de proyectos con visión estratégica del negocio.

Experiencia en optimización de procesos, aplicación de la metodología PMI y marco metodológico ágil SCRUM. Nivel intermedio de inglés.

### EXPERIENCIA PROFESIONAL

#### **BELLTECH PERU S.A.C.**

Empresa transnacional Chilena dedicada a brindar soluciones de comunicación y canales electrónicos masivos al sector bancario y de retail impulsando la transformación digital del cliente.

##### **Project Manager**

**Agosto/2012 – a la fecha**

Responsable de la ejecución del plan de trabajo, seguimiento y cierre de los distintos proyectos de una cartera de clientes TOP a fin de asegurar la calidad del entregable final y cumplir los indicadores de gestión.

Responsable de los proyectos ágiles en la Oficina de Proyectos (PMO).

Participación en directorio para revisión de cartera y objetivos mensuales de la empresa a fin de trazar la estrategia necesaria para optimizar resultados.

- Gestioné el cierre & aceptación de varios proyectos facturando un 15% por encima de los objetivos planificados en el año.
- Gestioné un proyecto de carácter “estratégico y de alta visibilidad” perteneciente al cliente BCP en tiempo reducido y obteniéndose los resultados deseados, con lo cual se recibió el reconocimiento de nuestra empresa como partner tecnológico.
- Realicé en conjunto con el Project Manager Regional, mejoras de procesos dentro de la oficina de proyectos (PMO) para agregar valor a los entregables para clientes interno & externos de la empresa.

#### **NOKIA SIEMENS NETWORK**

Empresa transnacional dedicada a brindar servicios de outsourcing para la administración de la red operadora de telefonía móvil como: Nextel del Perú, Claro y Telefónica del Perú.

##### **Ingeniero de Operaciones de Planificación de Redes**

**Abril 2010 – Julio 2012**

Responsable de hacer seguimiento del cumplimiento de los Key performance indicators (KPI) de la red de estaciones base de la empresa Nextel del Perú S.A. Asimismo de la gestión de cambios para optimizar la calidad de señal a usuarios finales.

- Logré en conjunto a un equipo polifuncional entregar un “Plan de contingencia para la red de Nextel contro desastres naturales”
- Logré el cumplimiento de los KPIs los cuales fueron reportados en comité semanal al cliente Nextel del Perú.

#### **NEXTEL DEL PERU S.A.**

Empresa transnacional Americana dedicada a ofrecer servicios de telefonía móvil, troncalizado y soluciones orientadas a usuarios residenciales y grandes empresas corporativas.

##### **Ingeniero de Optimización**

**Agosto 2007 – Marzo 2010**

Responsable de la calidad de servicio de clientes clasificados como: corporativos, estratégicos y mayores.

- Logré en la cartera asignada una reducción del índice de deserción de clientes (churn).
- Coordinación y seguimiento de los cambios realizados a la red así como su impacto.

#### **MINISTERIO DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES**

Entidad del sector público dedicada a la creación de normas, control y supervisión de las empresas

de radiodifusión, teleservicio privado, operadoras de telefonía móvil entre otros.

### **Inspector de Telecomunicaciones**

**Junio 2001 – Julio 2007**

Responsable del programa de mantenimiento preventiva y correctiva de las estaciones radioeléctricas. Responsable de la logística de las 6 oficinas de control ubicadas en provincia así como la gestión de las inspecciones técnicas a cargo de estas oficinas.

- Reduje al mínimo de trabajos pendientes y mejora de procesos en la oficina de control de provincias.
- Elaboré a través de investigación sobre nuevos procedimientos de medición con los equipos de radiaciones no ionizantes.

### **FORMACION PROFESIONAL**

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2016- 2018  
Maestro en Administración de Negocios (MBA)

UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DEL PERU 2001- 2006  
Ingeniero electrónico titulado

TECSUP 1997 - 2000  
Electrotécnico Industrial titulado

### **OTROS ESTUDIOS**

VMedu: Six Sigma Yellow Professional (ID: 618621) 2018

GESAP: Curso Oficial Scrum Master (ID: 622582) 2018

UNIVERSIDAD RAMÓN LLULL – LA SALLE ESPAÑA: 2017

Programa de innovación, emprendimiento y transformación digital

PM CERTIFICA: Taller de Gestión de Riesgos PMI-RMP 2013

DHARMA CONSULTING: Taller de MS Project 2010 2012

DHARMA CONSULTING: Taller de Gestión de Proyectos 2012

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA: 2011

Programa de especialización en Gerencia de proyectos (ID: 2152226)

ADEX: Curso de Comercio Internacional 2009

UNIVERSIDAD DE CIENCIAS APLICADAS (UPN): Taller de Creación de Valor 2009

UNIVERSIDAD DE CIENCIAS APLICADAS (UPN): Taller de Orientación al Cliente 2009

INICTEL: Programa de especialización de redes de Cisco (CCNA) 2005

TECSUP: Administración y técnica de ventas 2008

CAMBRIDGE INTERNATIONAL CONSULTING: Taller de Negociación 2008

INICTEL: Post Grado en Ingeniería de telecomunicaciones 2003

**Delia Elizabeth Gutiérrez Mendoza**  
Elizabeth.gutierrez.mendoza@gmail.com  
<https://pe.linkedin.com/in/elizabethgutierrezmendoza>

Maestra en Administración de Empresas con especialización en Dirección Avanzada de Proyectos. Profesional con más de 10 años de experiencia en la gestión integral de tesorería de empresas de los sectores retail, automotriz y agroexportador, generando valor en la gestión del capital circulante, en áreas de trade finance y en la gestión de riesgos. Key user del módulo FI de Sap. Nivel avanzado de inglés.

## **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

### **Agrícola Hoja Redonda S.A.**

Empresa dedicada al sector agroexportador perteneciente al Grupo Argentino San Miguel con más de 60 años de experiencia en la producción y distribución internacional de cítricos frescos y procesados. Propiedad del grupo económico Breca hasta agosto 2017.

#### **Jefe de Tesorería**

**Junio 2016 -**

#### **Actualidad**

Líder del área de Tesorería cuya misión es la de gestionar las cuentas por cobrar de las ventas de mercado local y exportación, así como gestionar las cuentas por pagar. Liderar la relación comercial con los Bancos. Elaborar reportes de deuda mensual, identificando desvíos del presupuesto, así como elaborar planes de acción. Reporto a la Gerencia de Administración y Finanzas de Perú y al corporativo en Argentina.

- Reestructuración del área de Tesorería a través de la elaboración de políticas de cuentas por pagar y cobrar aprobadas por la gerencia.
- Coordinación de mejoras en la herramienta Sap optimizando los tiempos empleados en la ejecución de las actividades propias del área.
- Correcta administración de los excedentes de caja.

### **Inmuebles Panamericana S.A. (Megaplaza)**

Empresa dedicada al gerenciamiento de proyectos inmobiliarios de los grupos económicos Parque Arauco y Wiese. Brinda a 23 empresas el servicio de administración integral de las áreas de marketing, administración, cobranzas, laboral, contable, mantenimiento, limpieza y seguridad.

#### **Coordinadora de Tesorería y Pagos**

**Agosto 2011 – Mayo**

#### **2016**

Lideré un equipo de trabajo a cargo de los procesos relacionados con el área de Tesorería Corporativa como pago a proveedores y administración de fondos; así como la gestión de las relaciones financieras con bancos, fondos mutuos, seguros entre otras instituciones. Reportaba a la Gerencia de Administración de Finanzas.

- Reestructuración del área de Tesorería a través de la elaboración de los flujos de procesos aprobados por gerencia.
- Implementación del ERP Sap (módulo FI).
- Elaboración de la política de inversiones del grupo económico permitiendo la correcta administración de los excedentes de caja.

### **Boticas Torres de Limatambo S.A.C.**

Retail farmacéutica con una facturación de \$120'000,000 al año, propiedad de Química Suiza.

#### **Asistente de Tesorería**

**Diciembre 2009 – Agosto**

#### **2011**

Formé parte del equipo de Tesorería. Responsable de la programación de pagos a proveedores, elaboración de la posición bancaria diaria, la gestión de operaciones bancarias (transferencias, compra de moneda extranjera y depósitos a plazo), pago de detracciones, elaboración del reporte de retenciones, coordinación con otras áreas sobre el flujo de caja y gestión del proyecto Cajeros Express del Scotiabank. Reportaba a la Jefatura de Tesorería.

- Elaboración de procedimientos del área aprobados por gerencia de acuerdo con los estándares de una empresa multinacional (Grupo TEVA).

- Gestión del proyecto Cajero Express del Scotiabank en los 182 locales de Boticas BTL que permitió establecer relaciones comerciales con dicha entidad y brindar un mejor servicio a los clientes.

**Alfredo Pimentel Sevilla S.A.**

Distribuidor de llantas Goodyear, empresa dedicada a la venta de partes, piezas y accesorios del sector automotriz.

**Asistente de Tesorería  
Diciembre 2009**

**Setiembre 2007 -**

Formé parte del equipo de Tesorería. Responsable de la programación de pago a proveedores, preconciliación, gestión de operaciones bancarias (transferencias bancarias y compra de moneda extranjera), pago de detracciones, elaboración del reporte de detracciones y retenciones, compensaciones y canje de letras. Reportaba a la Jefatura de Tesorería.

- Gestión de migración del sistema Oracle a un software de gestión empresarial (ERP) Navasoft en el área de Tesorería optimizando los tiempos de ejecución de los procesos y la coordinación entre las distintas áreas

**FORMACIÓN PROFESIONAL**

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2016 - 2018  
Maestra en Administración de Negocios con especialización en Dirección Avanzada de Proyectos.

UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO 2012 - 2012  
Diplomado en Finanzas Corporativas II

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS (5TO SUPERIOR) 2003 - 2007  
Licenciada en Ciencias de la Administración

**OTROS ESTUDIOS**

PEKING UNIVERSITY: Chinese business and economic development 2017 –

ASOCIACIÓN CULTURAL PERUANO BRITÁNICA: Inglés Avanzado 2008 –  
2011

**Lyliana Judith Hinostroza Loayza**  
Correo personal: [lhinostroza@gmail.com](mailto:lhinostroza@gmail.com)

Maestro en Administración de Empresas con especialización en Dirección Avanzada de Proyectos. Profesional con más de 13 años de experiencia en áreas de Administración, Gestión de Tesorería y Análisis de Estados Financieros.

Experiencia en planificación de presupuestos, tributación, gestión de importación y habilidades en dirección general y capacidad de liderazgo. Nivel intermedio de inglés.

## **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

### **WT PERÚ S.A.C. - MAQUINANDO**

Empresa peruana de capital privado dedicada a brindar servicios de arrendamiento de maquinaria pesada para los sectores de minería, construcción y energía a nivel nacional.

#### **Jefe de Administración y Finanzas**

**Julio 2012 – a la fecha**

Responsable de la gestión de administración y control financiero de la empresa, además de la ejecución de presupuestos trimestrales y anuales por área.

Responsable y líder del equipo de trabajo orientado a servicios en Proyectos de arrendamiento de maquinaria.

Facilitadora y responsable del análisis y presentación de informes sobre estados financieros al directorio y asociados, así como del liderazgo de recursos humanos.

Responsable del análisis de créditos a potenciales clientes.

- Crecimiento sostenido en la meta de ventas y recaudación de ingresos sobre el 40% anual, generando imagen y posicionamiento en el sector de arrendamiento de maquinaria.
- Optimización de la gestión de costo de ventas al final del 4to año en 40% de ahorro; mejorando el resultado operativo.
- Estructuración del área de finanzas con indicadores de control de presupuestos y capacidad de generación de caja del negocio en base a sus activos.
- Elaboración de estado de resultados por maquinaria y determinación de utilidades para Asociados a la empresa.
- Implementación de funciones y procesos por áreas desde el 1er año; logrando incrementar la productividad sobre el número de clientes atendidos.
- Organizó actividades de integración del personal de lima y provincia, para su identificación con la cultura de la empresa.

### **RS ABOGADOS E.I.R.L.**

Estudio de abogados de la Firma de CHEHADE, FONSECA, SERVAT, SUAREZ Y VARELA; dedicada a brindar asesoría legal a instituciones públicas y privadas del sector pesquero, telecomunicaciones, empresas de construcción de casinos de juego, bancos a nivel nacional e internacional. Cuenta con divisiones de asesoría legal en: Asesoramiento empresarial y de constitución, asesoría laboral y solución de conflictos.

#### **Administradora**

**Julio 2008 – Julio 2012**

Responsable de la gestión de administración general de la empresa; así como del control de servicios brindados a los clientes en sistema de reporte de tiempos consolidados.

- Diseñé e implementé los nuevos controles de tiempo de servicio por Abogado asociado y por cliente.
- Organicé la codificación cronológica de expedientes judiciales y procesales; así como el resumen de estado de procesos.
- Organicé en conjunto propuestas de asesoría legal por licitación y/o adjudicación con el Estado (OSCE).
- Responsable de la gestión de recursos económicos para la empresa.
- Responsable con firma en el sistema bancario, para la ejecución de compras y pago de planilla de la empresa.

- Responsable del control de la información contable y presentación de estados financieros trimestrales.

### **DISTRIBUIDORA PREMIUM S.A. – EMBOTELLADORA DEMESA**

Empresa peruana de embotelladora de agua gasificada y hielo, para los sectores públicos y privados a nivel nacional.

#### **Sectorista del Área de Cobranzas**

**Mayo 2005 – Enero 2007**

Responsable de la recuperación de cartera morosa vencida con más de 30 días. Así como la organización del equipo de cobranza por zona geográfica.

- Logré recuperar en los primeros seis meses el 70% de los ingresos por ventas sobre una cartera morosa de un millón y medio de soles.
- Realicé visitas a las empresas con más de 120 días de atraso para la recuperación de cuentas claves.
- Coordinación conjunta con el área de ventas, para el análisis de créditos a clientes nuevos y morosos.
- Dirigí un equipo de trabajo con distribución de líneas de cuenta y zona geográfica.

### **FORMACIÓN PROFESIONAL**

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS  
Maestro en Administración de Negocios (MBA)

2016 - 2018

UNIVERSIDAD SAN LUIS GONZAGA DE ICA  
Licenciada en Administración titulada

1996 - 2000

### **OTROS ESTUDIOS**

UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS – UPC Programa EEG  
Diploma en Finanzas y Contabilidad

2013

UNIVERSIDAD RICARDO PALMA  
Diploma en Tributación

2009

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL PERU  
Curso de Contabilidad para No Contadores

2009

## Wilmer Javier Ramos Amado

[www.linkedin.com/in/wilmer-ramos-amado](http://www.linkedin.com/in/wilmer-ramos-amado)

Correo personal: [ramos.wilmer@gmail.com](mailto:ramos.wilmer@gmail.com)

Maestro en Administración de Empresas (MBA) con especialización en Dirección Avanzada de Proyectos en ESAN y Bachiller de la carrera de Ingeniería de Sistemas.

Profesional con más de 12 años de experiencia en el área de Tecnología de la Información, gestión y ejecución de proyectos de TI, Desarrollo de aplicaciones y amplia experiencia en la implementación de aplicaciones de core empresarial (ERPs).

### EXPERIENCIA PROFESIONAL

#### I.S.T IDAT

Empresa peruana con más de 36 años de experiencia, dedicada a la enseñanza superior con una oferta académica de 12 carreras profesionales técnicas, actualmente forma parte del grupo INTERCORP.

#### Docente

**Abril/2017 – a la fecha**

Responsable del dictado de clases en las carreras de Desarrollo de Sistemas de la Información y Redes y Comunicaciones.

Dictando los siguientes cursos:

- Desarrollo de aplicaciones móviles.
- Ingeniería de Software.
- Administración de base de datos.
- Desarrollo avanzado de aplicaciones Java.
- ITIL.
- Fundamentos de Programación.
- Fundamentos de Sistemas Operativos.

#### IFBCERTUS

Empresa peruana con más 25 años de experiencia, dedicada a la enseñanza superior especializada en Banca y Finanzas, actualmente es parte del holding peruano ENFOCA.

#### Jefe de Aplicaciones TI

**Enero 2014 – Diciembre 2016**

Responsable de realizar el plan estratégico del área de aplicaciones de TI, alineados al plan estratégico de la organización, agregando valor a los servicios de TI.

Responsable de la planificación y diseño de la infraestructura que soportará a las aplicaciones (PeopleSoft) de la empresa.

Responsable de la elaboración y gestión de los contratos de los servidores de hosting de la empresa.

Responsable de elaborar y gestionar el presupuesto de los proyectos de aplicaciones de TI.

Responsable de gestionar y asignar los requerimientos del área de aplicaciones.

Responsable de elaborar los programas de capacitación del equipo de aplicaciones TI.

Responsable de gestionar los contratos de los servicios tercerizados del área de aplicaciones.

- Logré la implementación de los sistemas BI y EPM Oracle Hyperion Planning que permitieron mejorar la toma de decisiones a la plana directiva de la organización.
- Logré mejorar la infraestructura de las aplicaciones de TI, migrando todos los servidores del Datacenter de la empresa a un Cloud local, mejorando significativamente los tiempos de respuesta.
- Logré mejorar el tiempo de atención de los proyectos y requerimientos asignado al área de aplicaciones.
- Logré reorganizar y capacitar el área de aplicaciones para mejorar el desempeño y que los

- integrantes puedan adquirir nuevos y mejores conocimientos.
- Logré establecer las bases y normas para el manejo del presupuesto del área de aplicaciones.

### **Líder Funcional**

**Enero 2013 – Diciembre 2013**

Responsable de gestionar y supervisar las etapas de la implementación de Oracle People Soft ERP - HCM.

Responsable de supervisar las customizaciones realizadas en los módulos implementados en las suites de ERP y HCM.

Responsable de coordinar entre las áreas operativas y el equipo de proyecto, el apoyo requerido en las diferentes etapas de la implementación del proyecto.

Responsable de elaborar los programas de capacitaciones, coordinar, elaborar y supervisar los materiales requeridos (vídeos, manuales, guías, encuestas, site).

Responsable de gestionar la información requerida para la etapa de migración, información de los maestros y saldos, eeff, entre otros.

Responsable de elaborar el programa de soporte para la salida de producción.

Responsable de dirigir el equipo de soporte de post-producción y mejora continua.

- Logré de manera exitosa cumplir con los lineamientos de calidad, plazo y presupuesto asignados al proyecto sobre la implementación del ERP Oracle PeopleSoft.

### **Analista Sénior**

**Agosto 2006 – Diciembre 2012**

Responsable de la definición de las metodologías a utilizar para el desarrollo de Software.

Responsable de los sistemas de información de la empresa.

Responsable de la definición de los desarrollos y mejora continua de los aplicativos de la empresa.

Responsable de gestionar los requerimientos de los sistemas de información de la empresa.

Responsable de la evaluación de los sistemas informáticos a adquirir.

- Logré la correcta administración de los sistemas de información administrativos que soportaban las operaciones transversales a la organización.
- Logré establecer procedimientos de evaluación para la adquisición de software en el área de aplicaciones.

### **FORMACION PROFESIONAL**

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2016- 2018  
Maestro en Administración de Negocios (MBA)

UNIVERSIDAD SAN IGNACIO DE LOYOLA 2010- 2014  
Ingeniería de Empresarial y de Sistemas

IDAT 2002 - 2005  
Técnico en Computación e Informática

### **OTROS ESTUDIOS**

TCERTIFICA: Taller de Gestión de Proyectos basado en PMBOK Quinta Edición 2017

UNIVERSIDAD RAMÓN LLULL – LA SALLE ESPAÑA: Programa de innovación, emprendimiento y transformación digital 2017

NEXT UNIVERSITY – Desarrollo de Aplicaciones Móviles 2017

SCRUM STUDY: SFC Scrum Fundamentals Certified 2017

ITERA: ITIL 2015

ORACLE UNIVERSITY: PeopleSoft Payables 9.2	2014
CIBERTEC: BUSINESS INTELLIGENCE	2010
IFBCERTUS: Programa de Especialización de Banca y Finanzas	2010

## INDICE

<b>CAPITULO 1. INTRODUCCION .....</b>	<b>1</b>
1.1. Idea de Negocio.....	2
1.2. Objetivos .....	4
1.2.1. Objetivo General.....	4
1.2.2. Objetivos Específicos .....	4
1.3. Justificación .....	5
1.4. Alcances y Limitaciones.....	6
1.5. Estructura de la tesis.....	6
<b>CAPITULO 2. MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>9</b>
2.1. Fuentes de información.....	9
2.2. Descripción de los métodos .....	10
2.2.1. Método de Entrevista en profundidad.....	10
2.2.2. Método de encuestas .....	11
2.2.3. Análisis PEST.....	12
2.2.4. Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	12
2.2.5. Modelo CANVAS .....	13
2.2.6. 5 P del Marketing .....	14
2.2.7. Flor del Servicio .....	14
<b>CAPITULO 3. ANALISIS COMPARATIVO DE SPECIALIST COFFEE SHOPS .....</b>	<b>16</b>
3.1. Características de Specialist Coffee Shops Extranjeras .....	16
3.2. Características de Specialist Coffee Shops Nacional .....	17
3.3. Factores Críticos de Éxito.....	18
3.4. Precios referenciales de principales cafeterías en Lima .....	21
<b>CAPITULO 4. ANALISIS ESTRATEGICO .....</b>	<b>24</b>
4.1. Planeamiento estratégico .....	24
4.1.1. Visión.....	24
4.1.2. Misión .....	24
4.1.3. Matriz EFE.....	24
4.1.4. Estrategias genéricas.....	26
4.1.5. Acciones y actividades estratégicas.....	27
Aseguramiento del recurso especializado (Baristas).....	27
4.1.6. Modelo Canvas.....	28
4.2. Análisis de macro-entorno .....	29
4.2.1. Análisis PEST.....	29

<b>CAPITULO 5. ANALISIS DE MERCADO.....</b>	<b>32</b>
5.1. Objetivos generales .....	32
5.2. Investigación cualitativa: Entrevistas a expertos .....	32
5.2.1. Objetivos de entrevistas de expertos.....	32
5.2.2. Lista de los entrevistados .....	33
5.2.3. Análisis de las entrevistas de expertos.....	33
5.2.4. Resumen de las entrevistas de expertos .....	33
5.3. Investigación cualitativa: Entrevistas de profundidad a consumidores.....	34
5.3.1. Objetivos de entrevistas de profundidad.....	34
5.3.2. Resultados obtenidos de las entrevistas de profundidad a consumidores.....	35
5.3.3. Conclusiones de las entrevistas de profundidad a consumidores.....	39
5.4. Investigación cuantitativa: encuestas .....	39
5.4.1. Objetivos de las encuestas.....	39
5.4.2. Tamaño de la muestra .....	40
5.4.3. Análisis de la información .....	41
5.5. Conclusiones .....	43
<b>CAPITULO 6. PLAN DE MARKETING .....</b>	<b>44</b>
6.1. Objetivos de marketing.....	44
6.1.1. Objetivo general .....	44
6.1.2. Objetivos específicos .....	44
6.2. Estimación de la demanda .....	45
6.3. Estrategias de marketing.....	46
6.3.1. Estrategia de Segmentación .....	46
6.3.2. Estrategia de Posicionamiento.....	46
6.3.3. Estrategias de cartera .....	48
6.3.4. Valor agregado .....	49
6.3.5. Estrategia de Atracción de clientes.....	53
6.3.6. Objetivos de la campaña del marketing digital .....	66
6.3.7. Estrategia del mix de marketing.....	67
6.3.8. Indicadores de Control.....	72
6.3.9. Presupuesto de marketing .....	73
6.4. Conclusiones .....	74
<b>CAPITULO 7. PLAN DE OPERACIONES .....</b>	<b>75</b>
7.1. Objetivos .....	75
7.2. Cadena de Valor.....	75
7.2.1. Actividades de Apoyo.....	77
7.2.2. Actividades Primarias .....	77

7.2.3. Margen del Servicio.....	78
7.3. Diseño de los Procesos de Servicio .....	78
7.3.1. Diagrama de experiencia.....	78
7.3.2. Identificación de puntos fallidos .....	79
7.3.3. Estándares de Servicio .....	79
7.4. Procesos de actividades importantes .....	86
7.5. Indicadores clave de rendimiento (KPI).....	88
7.6. Localización y Distribución.....	88
7.6.1. Localización .....	88
7.6.2. Instalaciones e Infraestructura.....	89
7.6.3. Distribución del Laboratorio de Café .....	90
7.7. Carta y horario.....	91
7.8. Capacidad Instalada.....	92
7.9. Equipos e Insumos.....	92
7.9.1. Equipos, muebles y menaje.....	92
7.9.2. Aperitivos.....	95
7.9.3. Insumos .....	95
7.9.4. Equipo de Seguridad.....	97
7.9.5. Mantenimiento del equipo.....	98
7.10. Conclusiones .....	99
<b>CAPITULO 8. PLAN DE RECURSOS HUMANOS.....</b>	<b>100</b>
8.1. Estructura Organizacional.....	100
8.2. Perfil de Puestos y Funciones .....	101
8.3. Modalidad de Contratación.....	102
8.4. Política de remuneración y beneficios.....	104
8.5. Planes de Retención.....	105
8.6. Conclusiones .....	107
<b>CAPITULO 9. EVALUACION ECONÓMICA Y FINANCIERA .....</b>	<b>108</b>
9.1. Objetivo .....	108
9.2. Supuestos y consideraciones.....	108
9.3. Estimación de la demanda .....	110
9.4. Presupuesto de ingreso .....	111
9.5. Presupuesto de Costos y Gastos .....	111
9.6. Proyección de la depreciación y amortización.....	112
9.7. Financiamiento .....	112
9.8. Cálculo y sustento de la tasa de descuento .....	112
9.9. Estimación de inversiones y capital de trabajo .....	112

9.10. Estado de resultados y flujo caja proyectado .....	113
9.11. Análisis de riesgos.....	114
9.11.1. Análisis de puntos críticos.....	114
9.11.2. Análisis de sensibilidad.....	114
9.11.3. Análisis de escenarios .....	116
9.12. Conclusiones .....	117
<b>CAPITULO 10. EVALUACION DE RIESGOS.....</b>	<b>118</b>
<b>CAPITULO 11. CONCLUSIONES.....</b>	<b>119</b>
BIBLIOGRAFIA .....	121

## RESUMEN

Habiéndose tomado conocimiento de que recién en el Perú se están creando cafeterías con un formato diferente al tradicional, denominado “Laboratorio de café”, concepto ya común en países como Brasil y España sumado al cambio de hábitos del consumidor con respecto a la bebida del café, tomando como referencia al Ministerio de Agricultura y Riego quien indica que el consumo per cápita en el 2012 fue de 300 gramos y en el 2016 fue de 650 gramos habiendo una tendencia positiva año con año. Asimismo una gran noticia en abril 2017, el Perú logró el premio mundial del **Mejor café de calidad** en la feria internacional Global Specialty Coffee Expo Seattle 2017.

El negocio consiste en la creación de un Laboratorio de café tomando en cuenta un análisis comparativo con empresas del extranjero y principalmente con competidores directos a nivel local a fin de mantener una estrategia de diferenciación. Para ello se brindará un café superior a 95 puntos según los estándares del Specialty Coffee Association (características superiores al de la competencia), brindar una experiencia vivencial al consumidor donde el barista realizará Shows interactivos mostrando los diferentes procesos de preparación del café y diseños de figuras en el mismo y un servicio personalizado en donde los mozos son conocedores del café y puedan asesorar y explicar a los comensales la clase y origen del café. Asimismo como parte de la propuesta de valor es ofrecer clases de catación a fin de que el consumidor aprenda a degustar un buen café en grano a diferencia del café soluble del cual uno está acostumbrado.

Para ello se necesitan S/ 260,440.00 para la creación de este formato de cafetería será financiada con capital propio (25% por cada uno).

El estudio de mercado indica que el 18.83% del segmento NSE A, B y C1 de 25 a 45 años de los distritos Santiago de Surco, San Borja, San Isidro y Miraflores tienen una aceptación de la idea de negocio, están dispuestos a visitar el local ubicado en Miraflores y tendrían un consumo mínimo de S/ 20.00. Con esta población potencial se estima un promedio de 96,824 visitas en el primer año.

Esta proyección fue validada por opinión experta indicando que por lo menos los 2 primeros años el flujo no es tan alto ya que es un nuevo concepto en Perú y es un proceso de enseñanza hacia los consumidores del ¿cómo tomar un buen café? y no conformarse al café que uno está acostumbrado a tomar todas las mañanas. Con el marketing mix sumado a las clases de catación del café, el consumidor cambiará de hábito y de gustos, buscando una alternativa para tomar una buena taza de café.

A partir del año 3 se tendrá una utilidad positiva (S/ 13,843) con un total de ingresos a

ese año de S/ 895,090. Luego de este año habrá un aumento sostenido con respecto a las utilidades del negocio y la demanda.

Con estas consideraciones se determinó un análisis del flujo de caja a 10 años y con un costo de oportunidad del accionista de 17.95%, obteniéndose un VAN de S/ 336,464 y una TIR de 30.08% con perpetuidad. Asimismo en un análisis de riesgos se determinó que la variable más sensible es el precio, el cual puede variar hasta un -3.11% siendo este el punto muerto.

Por lo tanto, se determina que el plan de negocio es viable, siendo este un negocio atractivo para los inversionistas y se recomienda realizar su ejecución.

## CAPITULO 1. INTRODUCCION

La participación que tuvo el grano de café peruano al obtener el título **Mejor Café de Calidad** en la más importante Feria Internacional del “Global Specialty Coffee Expo 2017 (El Peruano, 2017) desarrollado en Seattle, logró posicionar ante los ojos del mundo y los más de 400 expositores de café; las cualidades y características diferenciadoras de un café especial (La República, 2017).

Asimismo, según estadística de comercio exterior publicada por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) señala que las exportaciones valor FOB en millones de dólares del café en el año 2015 fueron de US\$585 millones (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2016), en el año 2016 de US\$758 millones (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017) y en el año 2017 de US\$ 707 millones (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2018); con una variación porcentual de 30% entre los años 2015 y 2016 y una variación porcentual entre los años 2016 y 2017 de -7%.

Por otro lado en el documento de trabajo “Línea Base del Sector Café en el Perú” del Programa Commodities Verdes, iniciativa del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en el Perú apoyada por la Cooperación Suiza - SECO (Díaz Vargas & Carmen Willems, 2017), se indica que el consumo per cápita anual de café en Perú ha ido en incremento llegando a ser en el año 2017 de 650 gramos que incluye sobre todo café soluble y de mala calidad debido a que sólo el 5% de la producción peruana es destinada al mercado nacional. En opinión de Jorge Figueroa, especialista de la Dirección General de Competitividad Agraria (DGCA) del Ministerio de Agricultura y Riego (Gestión, 2012), uno de los factores que influyó en el incremento del consumo de café se atribuye a la presencia de la cadena americana “Starbucks”, aunque el café es de nivel regular en opinión del experto “Pershing Yohann” (Gerente, caficultor e investigador de café híbrido de Iyari Coffee). No obstante, en opinión de Alonso Velásquez, presidente ejecutivo de Sierra Exportadora (Gestión, 2015), el nivel de consumo peruano difiere mucho si se toma como referencia a países vecinos como Brasil y Colombia en el que el consumo de café en grano por persona en promedio es de 5.6 Kg. Además el IV Censo Nacional Agropecuario (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2012) indica que el café es la principal fuente de economía de las 223 mil familias que conformen los pequeños productores; el 85% posee menos de 5 hectáreas.

El desarrollo de una nueva tendencia por el consumo de café en grano basado en la “tercera ola del café”, que es una cultura creada a partir de la preferencia por el origen del café Premium y/o especial, la especialización del productor y el conocimiento del consumidor, ha generado la creación de cafeterías independientes o specialist coffee shops orientadas a satisfacer esta demanda (Universia Knowledge Wharton, 2017).

De acuerdo al informe de Euromonitor publicado en mayo de 2017 (Euromonitor International, 2017), señala que las specialist coffee shops en Perú alcanzaron un 12% de crecimiento en el año 2016 debido a la preferencia por el consumo de café gourmet<sup>1</sup> peruano y la mezcla de técnicas y sabores aceptados principalmente por la generación millennials que busca diferencia y exclusividad; sin embargo el mayor porcentaje de ventas de café reportadas en cafeterías se sigue ubicando en cadenas como Starbucks, Altomayo y Juan Valdez. En consecuencia en Perú existen cafeterías de especialidad con puntos de venta independientes que aún no logran captar la demanda total del mercado. Las principales que destacan en este tipo de servicios de café gourmet son: Café Bisetti, Café Neira y Origen Tostadores de Café.

Por todo lo expuesto, existe un nicho de mercado y una clara oportunidad de ofrecer no sólo café gourmet, sino también brindar conocimiento sobre la cultura del café basada en relaciones directas con pequeños productores de café.

### **1.1. Idea de Negocio**

El plan negocio propuesto busca implementar un Laboratorio de Café ubicado en el nicho Specialist Coffee Shops, de acuerdo a la clasificación de Cafés y Bars en Perú propuesta por Euromonitor (Euromonitor International, 2017), en el marco de la tercera ola del café. Para ello se tomó como referencia los datos de consumo de café per cápita anual, las variedades de café producidos en Perú, el puntaje de café especial de acuerdo al diagrama decagonal de la Specialty Coffee Association (mayor a 84 puntos), el perfil y los hábitos del potencial consumidor, el análisis de niveles socioeconómicos por sector y el benchmarking de cafeterías similares locales e internacionales expuestos a lo largo del presente proyecto.

---

<sup>1</sup> La Asociación Nacional del Café de Estados Unidos (NCA) define el café gourmet como un café de goteo tradicional (caliente o helado, elaborado con café de grano entero o molido); bebidas a base de espresso; y café mezclado helado / congelado. Para efectos de análisis especialistas de la SCAA, como Heather Ward, alinean los datos de café especial con los datos de café gourmet disponibles en el estudio anual de tendencias de consumo de Estados Unidos (Specialty Coffee Association of America, 2014).

Esta propuesta además busca promover principalmente el desarrollo de la cultura del café especial peruano y las relaciones directas con pequeños caficultores del país.

Además dentro de los servicios que brindará destaca el asesoramiento a través de un barista en el proceso de elaboración, degustación y catación del café; ello con la finalidad de incrementar y/o crear el hábito de consumo así como afianzar el conocimiento del consumidor sobre el origen, variedades y mezclas de café. Cabe resaltar que, el barista es un profesional especializado en preparación de una taza de café a partir de granos de alta calidad, cuyos elementos principales de trabajo incluyen: una máquina a temperatura y presión, el molino, la mezcla y el expertis; buscando siempre innovar alrededor de una taza de café.

Así mismo la infraestructura del Laboratorio de Café ofrecerá a los clientes, amplios y cómodos espacios, distinguiendo tres principales zonas:

- *El laboratorio.*- espacio diseñado con equipos y accesorios para la evaluación de la calidad del grano de café, el tostado del grano y los cursos de catación y elaboración de una taza de café (ver Gráfico 1.2).
- *La isla o barra.*- zona dedicada a la atención de pedidos de los clientes con exposición directa de los productos elaborados, personal barista y mozos (ver Gráfico 1.1).
- *Mesas y zona de servicio.*- diseñada con cómodos y espaciosos muebles en decoración minimalista para que el consumidor pueda degustar el café en cada visita (ver Gráficos 1.1 y 1.2).

**Gráfico 1.1: Piso 1 – Diseño de Arquitectura**



Elaboración propia: Grupo de Tesis

## Gráfico 1.2: Piso 2 – Diseño de Arquitectura



Elaboración propia: Grupo de Tesis

Respecto a la ubicación se tomó como referencia el informe publicado del estudio sobre nivel socioeconómico realizado por la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM) en el año 2017 en Lima Metropolitana (Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados, 2017). A partir del mismo, se identificó que la mayor concentración de personas con nivel socioeconómico A se ubica en la zona 7 de Lima Metropolitana (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y La Molina) ocupando un 58.2% del total. Así mismo el promedio de gasto del grupo 7 destinado a esparcimiento, diversión y servicios culturales se ubica en el intervalo de 50% del NSE A, 113% del NSE B y 109% de NSE C.

En resumen el Laboratorio de Café pretende ser un lugar en el cual las interacciones humanas giren en torno al barista, el consumidor, y la bebida de café; buscando mejorar la conexión emocional y experiencia en general (Ward, 2016).

### 1.2. Objetivos

#### 1.2.1. Objetivo General

Desarrollar una propuesta de negocio de Laboratorio de Café para incentivar el consumo de café en grano y la cultura del café en Lima Metropolitana.

#### 1.2.2. Objetivos Específicos

- Realizar una evaluación integral de la situación actual del mercado de café en grano en Perú.

- Desarrollar un benchmarking con negocios similares en otros países para establecer los factores críticos de éxito que influenciarán en la idea de negocio.
- Definir el segmento de mercado potencial por atender e identificar cuáles son los hábitos y preferencias del consumidor.
- Desarrollar un concepto de producto y servicio diferenciado de la actual competencia local.
- Evaluar los factores externos y entorno que influyen en el producto y servicio ofrecido a fin de definir las acciones estratégicas.
- Elaborar un plan de marketing orientado a la fidelización de clientes, imagen de la empresa y servicio.
- Sustentar la viabilidad económica-financiera, operativa y comercial del proyecto “Laboratorio de Café”, definido en la idea de negocio.

### **1.3. Justificación**

Se consideran los siguientes puntos como justificación:

- No hay consenso en el Perú en cuanto al consumo interno de café, las cifras varían entre 650 gramos a 1,100 gramos de café al año, sin embargo sí hay consenso al indicar que el consumo interno ha crecido durante los últimos años. Cabe resaltar que el consumo de Perú sigue siendo menor que otros países, siendo los mayores consumidores EEUU y la Unión Europea (Díaz Vargas & Carmen Willems, 2017).
- Según Jorge Figueroa especialista de la Dirección General de Competitividad Agraria (DGCA), “la evidencia de estos cambios de hábito es que el incremento del consumo de café en Perú se dio gracias a la apertura de nuevos locales de la franquicia Starbucks (93 locales hasta el 14/12/2017) y de otras cadenas como la peruana Altomayo y McCafé de MacDonald’s” (Gestión, 2012). Asimismo según David Gonzales, Coordinador de proyectos de la Cámara de Comercio de Café y Cacao, indica que Perú tenía más cafeterías de Starbucks que Chile, y tanto Starbucks como Juan Valdez han permitido a segmentos más jóvenes acceder al producto (Maquera, 2018).
- Difundir los beneficios del consumo de café que sería otro de los soportes para desarrollar esta idea de negocio. De acuerdo a la Magister en Nutrición y Dra. María Antonia Lizarraga Dallo, la mayor editorial de libros de medicina y literatura científica del mundo: “*Se ha llegado a plantear la posibilidad de considerarlo un alimento “funcional” en el sentido de que podría mejorar la calidad de vida o el rendimiento físico y psíquico de los individuos que lo consumen regularmente*” (Lizarraga, 2009).

Por lo expuesto se considera que la propuesta de implementar un Laboratorio de Café es apropiada y propicia para la inversión.

#### **1.4. Alcances y Limitaciones**

- En una primera etapa se va testear el producto y el mercado considerando un solo local de atención, una vez que se obtengan resultados positivos se podría considerar la posibilidad de una franquicia, tema pendiente de análisis.
- Se tuvo una limitación en el acceso de información financiera y económica de las empresas competidoras que no permitió contar con parámetros de referencia específicos del nicho de mercado tiendas especializadas de café para el análisis vertical de estados financieros proyectados, por lo que se optó por recurrir a parámetros del sector de restaurantes.
- Se usó principalmente información secundaria extraída de sitios de internet para la presente investigación debido a la ausencia de información pública y datos estadísticos de las principales instituciones del sector de café en nuestro país, lo cual conlleva a no tener ratios financieros, factores críticos de éxito ni información que identifique cuales son los Specialist Coffee Shops en Perú, lo cual implicó realizar algunos capítulos con juicio de expertos, personas que llevan más de 5 años de experiencia en el sector cafetero.
- Ninguno de los integrantes del proyecto ha tenido experiencia en el segmento de restaurantes o Specialist Coffee Shops, siendo esto una limitante para un análisis más profundo tomándose también el juicio de expertos como referencia.

#### **1.5. Estructura de la tesis**

En la Tabla 1.1 se presenta la estructura de la presente tesis.

**Tabla 1.1: Estructura de la tesis**

Cap.	Título	Propósito	Metodología
1	Introducción	<p>Describir la idea de negocio: “Implementación de un laboratorio de café”.</p> <p>Los objetivos propuestos para realizar el plan de negocio.</p> <p>Indicar la justificación del porqué se debe implementar esta idea de negocio de acuerdo a la realidad.</p> <p>Indicar las limitaciones que se encontraron dentro de la realización de la presente tesis.</p>	<p><u>Fuentes Secundarias</u></p> <p>Revisión de revistas, publicaciones, proyectos artesanales de producción de café y tesis.</p> <p>Búsqueda en páginas web acerca de Laboratorios Café en otros Países.</p>
2	Marco Metodológico	<p>Describir la estructura que tendrá la tesis.</p> <p>Indicar las fuentes de información primaria y secundaria.</p> <p>Describir las diferentes metodologías usadas en la realización de la presente tesis.</p>	<p><u>Fuentes Secundarias</u></p> <p>Revisión de libros y páginas web donde se menciona las diferentes metodologías de análisis.</p>
3	Marco Conceptual	<p>Definir los diferentes conceptos relacionados a los cafés especiales.</p> <p>Principales características del café fresco y la complejidad del sabor, cuerpo, balance, aroma, tueste y método de procesamiento.</p>	<p><u>Fuentes Secundarias</u></p> <p>Revisión de publicaciones, revistas, tesis, artículos de granos de café y proceso de cata.</p> <p>Recopilación de información de instituciones nacionales y extranjeras acerca del café y demanda de consumo.</p>
4	Marco Contextual	<p>Conocer el ámbito económico de producción y el ámbito social de las tendencias de consumo de café fresco.</p> <p>Estudio de los hábitos y preferencias de consumo de café de la Población del NSE A, B, C1.</p> <p>Beneficios sobre el consumo del café.</p> <p>Precios internacionales del café.</p> <p>Perspectivas de producción nacional.</p>	<p><u>Fuentes Secundarias</u></p> <p>Registro de estadísticas del Ministerio de Producción, Ministerio de Agricultura y Asociaciones de Caficultores de Café.</p> <p>Recopilación de reportes estadísticos sobre producción y consumo de café fresco a través de la Cámara Peruana de Café y Cacao, Euromonitor, Minagri y Junta Nacional del Café.</p> <p><u>Fuentes Primarias</u></p> <p>Entrevista a expertos.</p>
5	Análisis Comparativo	<p>Identificar los establecimientos de café (cafeterías) y principales competidores.</p> <p>Conocer las principales propuestas de valor o diferenciación de los competidores más cercanos.</p> <p>Analizar y evaluar los atributos que ofrece los principales competidores y proporcionar una métrica para la incorporación de ellos en el Laboratorio de Café.</p>	<p><u>Fuente Secundaria</u></p> <p>Artículos en revistas especializadas de café, publicidad en diarios locales, informes de establecimientos de café a través de Registros Públicos, páginas web.</p> <p><u>Fuentes Primarias</u></p> <p>Entrevista a los ejecutivos de los actuales establecimientos de Café ubicados en Lima Metropolitana. Visita a Cafetería en Brasil.</p>
6	Análisis del mercado	<p>Entrevistas a profundidad</p> <p>Determinar el interés de los posibles clientes.</p>	<p><u>Fuentes Primarias:</u></p> <p><u>Entrevista a profundidad</u></p>

		<p>Conocer los hábitos de consumo del café. Entrevista a Expertos Identificar los factores de riesgo y oportunidad para la implementación del Laboratorio Café. Encuestas Evaluar la aceptación de la propuesta de valor del Laboratorio Café en los potenciales consumidores.</p>	<p>Estudio cualitativo. 6 participantes (3 hombres/3mujeres) de 25 – 45 años del NSE A, B, C1 del Sector 7 de Lima metropolitana. <u>Entrevista a Expertos</u> Productores, Gerentes de tienda y ente público. <u>Encuestas</u> Estudio cuantitativo</p>
7	Análisis Estratégico	<p>Analizar el entorno y el sector interno donde se va a establecer el Laboratorio Café. Definir la Visión, Misión y la estrategia del negocio.</p>	<p><u>Herramientas:</u> Análisis PESTE, 5 fuerzas Porter, modelo CANVAS, Matriz EFE. <u>Fuentes Secundarias:</u> Documentos de estudios de mercado desarrollados por Arellano Marketing e informes de INEI, APEIM</p>
8	Plan de Marketing	<p>Desarrollar la estrategia de diferenciación. Identificar el mercado objetivo. Hacer conocer la propuesta de valor del Laboratorio Café.</p>	<p><u>Fuentes Primarias:</u> Entrevista a Expertos de medios digitales, Redes Sociales (Origen Tostadores de Café) <u>Fuentes Secundarias:</u> Libro de Marketing, Kotler y Armstrong</p>
9	Plan de Operaciones	<p>Detallar los procesos para la atención de los consumidores en el Laboratorio Café. Detallar las características necesarias de la implementación de todos los servicios que se ofrecerán en el establecimiento. Estimar los recursos necesarios, equipos, tostadora y personal con entrenamiento y experiencia en servicios de café.</p>	<p><u>Fuentes Primarias:</u> Entrevista a expertos a dueños de cafetería y Arquitectos.  <u>Fuentes Secundarias:</u> Cotizaciones de la maquinaria e insumos.</p>
10	Plan de Recursos Humanos	<p>Establecer la estructura jerárquica y el modelo organizacional. Detallar el perfil de los administrados quienes tendrán contacto directo con el cliente y perfil de puestos. Elaborar el presupuesto base de la planilla, así como detallar las políticas de retención y fidelización del personal.</p>	<p><u>Fuentes Secundarias:</u> Informes de mercado laboral, MINTRA, páginas web.</p>
11	Evaluación Económica y Financiera del Proyecto	<p>Determinar la viabilidad económica y Financiera del Laboratorio de Café. Examinar escenarios y riesgos. Determinar el importe de capital o inversión, indicadores económicos del Plan de Negocio.</p>	<p>Herramientas financieras Determinar los Flujos económicos y financieros. Indicadores: VAN y TIR Evaluaciones por análisis de escenarios</p>
12	Evaluación de Riesgos	<p>Identificar los riesgos que puedan ocurrir durante la operación del negocio y sus planes de contingencia.</p>	<p>Herramienta de gestión: Matriz de riesgos según PMI</p>
13	Conclusiones y recomendaciones	<p>Indicar los resultados finales luego del desarrollo de cada capítulo del presente plan de negocio.</p>	<p>Herramienta: Análisis</p>

Elaboración propia: Grupo de Tesis

## CAPITULO 2. MARCO METODOLÓGICO

Este capítulo trata sobre el marco metodológico utilizado en el presente trabajo donde se detalla las fuentes de información, estructura y metodología de investigación.

Como punto de partida se procedió a establecer los objetivos generales y específicos como guía de la investigación. Luego de ello se procedió a revisar fuentes secundarias sobre tiendas especializadas de café que hay en Lima Metropolitana a fin de identificar los atributos de diferenciación con respecto a cafeterías tradicionales. Asimismo se realizó un Benchmarking en países como Brasil, Colombia, Francia, entre otros, donde se tienen identificados a empresas de ese nicho y son países donde el mercado del café está bien desarrollado.

El siguiente paso de la investigación fue tomar fuentes primarias realizando un Benchmarking a las distintas tiendas especializadas de café en Lima, adicionalmente se tuvo la oportunidad de participar en las actividades realizadas por la semana del café donde se pudo contactar a diferentes expertos de este producto como son caficultores, comerciantes, investigadores y público consumidor de café.

Continuando con el proceso de investigación se identificaron los factores críticos de éxito como son: las alianzas con caficultores, la presencia de baristas, la calidad del grano (café de 85 puntos), el servicio de catación y la infraestructura con el acceso a una zona de laboratorio, el mix de comunicación, el show y la ubicación. Con ello se procedió a realizar un estudio de mercado donde se pudo obtener los atributos que valoran los futuros clientes y qué expectativas manejan. Esto permitió establecer los distintos planes de trabajo: a) el plan de marketing con las estrategias para captar un porcentaje del nicho de mercado de tiendas especializadas de café (el mercado específico); b) el plan operativo aportó el aterrizaje del proyecto, es decir, la realización de ajustes necesarios y el diseño de la operatividad del mismo; c) el plan de gestión humana que permitió determinar la cantidad de colaboradores necesarios en base a la capacidad del proyecto y sus distintos perfiles de puesto; y finalmente d) el análisis económico financiero para determinar la viabilidad económica del proyecto con un horizonte de evaluación de 10 años.

### **2.1. Fuentes de información**

Como insumo del estudio del mercado fue necesario reunir información tanto primaria como secundaria con la finalidad de desarrollar la idea de negocio. Como fuente primaria se procedió a entrevistar a 05 expertos peruanos sobre el tema del café, quienes validaron los factores necesarios a tomar en cuenta para poder implementar un laboratorio de café. Sus

perfiles se detallan en el Anexo 01.

En la tabla 2.1 se da el detalle de las herramientas utilizadas para obtener la fuente primaria.

**Tabla 2.1: Información - Fuente primaria.**

Tipo de fuente	Herramienta	Detalle de la información
Fuente primaria	Entrevista a consumidores	Realizado a consumidores (hombres/mujeres) del NSE A, B y C1 de los distritos del sector 7 de Lima que contactamos en la feria por la semana del café.
	Entrevistas a expertos	Entrevistas realizadas a investigadores, caficultores, comerciantes y entes de estado mediante un cuestionario semi-estructurado.
	Encuestas	Encuesta realizada a consumidores (hombres/mujeres) del NSE A, B y C1 de los distritos del sector 7 de Lima.

Elaboración propia: Resultado del estudio de mercado

En la tabla 2.2 se detalla la información de las fuentes secundarias.

**Tabla 2.2: Información - Fuente secundaria**

Tipo de fuente	Clase de fuente	Origen
Fuentes secundarias Período: Julio 2017- Diciembre 2017	Sitios Web	Cámara de Café y Cacao, MINAGRI, otros
	Información Estadística	INEI
	Publicaciones	Libros, tesis, informes, investigaciones, otros.

Elaboración propia: Resultados del estudio de mercado

## 2.2. Descripción de los métodos

### 2.2.1. Método de Entrevista en profundidad

Este tipo de técnica tiene la finalidad de comprender y descifrar los gustos, los miedos, los sentimientos y los temas relevantes del entrevistado. La entrevista en profundidad sigue el modelo de plática entre iguales, “encuentros reiterados cara a cara entre el investigador y los informantes”, reuniones orientadas hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como las expresan con sus propias palabras (Robles, 2011).

El entrevistador debe indagar por medio de preguntas abiertas sin dejar de ser estructuradas, cuál información es la más relevante para los intereses de la investigación, para ello es conveniente realizar esta actividad en una atmósfera en la cual se expresen libremente (Robles, 2011).

En el presente plan de negocio se hará uso de entrevistas personales con preguntas de conocimiento y de final abierto, a fin de recolectar información específica pero también aprovechar cualquier tipo de información extra a fin de contextualizar el mercado de café especial (Arbaiza Fermini, Cómo elaborar tesis de grado, 2014).

Se entrevistaron a expertos cafeteros, quienes eran personas con años de experiencia en los diferentes rubros de la cadena de valor del café como, productores, gerentes de tiendas de

café, Junta Nacional del Café, entre otros. Las entrevistas se dieron de manera personal. También se entrevistarán consumidores, que incluyen a personas del NSE A, B, C1 entre 25 a 45 años con gusto por el café, quienes nos brindaron información tales como: hábitos del consumidor sobre el café, conocimiento sobre este insumo, deseabilidad de la idea del negocio, aceptación de la propuesta de valor.

### 2.2.2. Método de encuestas

La encuesta es el método más apropiado cuando se trata de muestras grandes y dispersas geográficamente. Trata sobre un cuestionario con determinado número de preguntas impresas y formuladas en función a los propósitos de la investigación (Arbaiza Fermini, Cómo elaborar tesis de grado, 2014).

Mediante un cuestionario objetivo se puede minimizar el riesgo de sesgo en las respuestas. Uno bien estructurado debe contener preguntas concretas, cerradas y predeterminadas, a fin de que la codificación y el análisis sean rápidos (Arbaiza Fermini, Cómo elaborar tesis de grado, 2014).

Los métodos de investigación se clasifican en 3 grupos: Experimentales, analítico observacional y descriptivo. La presente investigación es descriptiva siendo una investigación de tipo concluyente el cual tiene como objetivo describir características del tema en cuestión (Malhotra, 2008).

El tamaño de la muestra se determinará a través de la siguiente fórmula para poblaciones infinitas (más de 100 mil habitantes):

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot q}{e^2}$$

**Donde:**

$Z_{\alpha}^2$ : Valor Z del nivel de confianza

p: Factor de probabilidad de éxito

q: Factor de probabilidad de fracaso (q=1-p)

e: Margen de error

Se utilizará un nivel de confianza de 95%, lo que significa que de cada 100 estudios iguales, 95 arrojarán los mismos resultados; asimismo, se usa un margen de error del 3.076%, es decir que los resultados pueden variar en ese valor de manera positiva o negativa, y por último se asume el factor de probabilidad éxito/fracaso del 50%, debido a que no se cuenta con

información de un estudio similar.

Asimismo, de acuerdo al informe “Perú: Tamaño de muestra en encuesta de propósitos múltiples” se estratifica la población a encuestar según distritos de la zona 7 de Lima Metropolitana y por su tamaño de población, para disminuir la varianza de la muestra (Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI). En la tabla 5.4 se observa la distribución de la muestra del capítulo Análisis de Mercado.

### **2.2.3. Análisis PEST**

El objetivo de usar este análisis es evaluar el impacto de los factores externos que no son controlados por la empresa y que pueden incidir en su desarrollo; asimismo estos factores sirven de insumo para poder implementar las estrategias que respondan al entorno del negocio (Ventura, 2009).

El análisis PEST clasifica en 4 factores los elementos más relevantes del entorno de una empresa, siendo estos:

- Políticos-legales = Determinar la coyuntura política actual así como las principales acciones de los actores del sector cafetalero del Perú mencionado en el apéndice 2, tanto o el sector público (Minagri) como el sector privado (Cámara Peruana de Café y Cacao, Junta Nacional del Café y el Consejo Nacional del Café)
- Económicos = Conocer las proyecciones de los principales indicadores económicos como el PBI.
- Socioculturales = Determinar las principales variables del comportamiento del segmento elegido y los hábitos de consumo en el sector cafetalero.
- Tecnológicos = Conocer los hábitos tecnológicos del segmento elegido como los canales de comunicación.

En el capítulo 4 dentro del análisis del macroentorno se realizará el análisis PEST para el presente proyecto.

### **2.2.4. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)**

Esta herramienta permite evaluar y resumir información de tipo social, cultural, política, económica, tecnológica y competitiva (David, 2013). De acuerdo al autor en referencia, esta herramienta se puede desarrollar en 5 pasos:

1. Elaboración de una lista de factores externos que podrían afectar a la empresa considerando tanto sus amenazas como sus oportunidades.

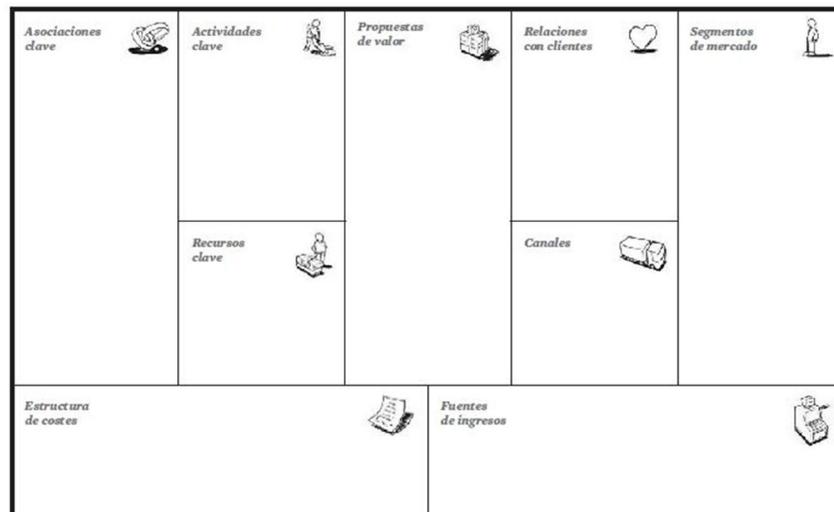
- Asignación de un valor ponderado a cada factor entre los valores de 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante). Este valor indica la importancia del factor para alcanzar el éxito. Esta ponderación debe sumar 1.0.
- Calificación de los factores con un puntaje de 1 a 4 puntos para indicar si este factor responde eficazmente a la estrategia, siendo “4” superior, “3” encima del promedio, “2” respuesta promedio y “1” deficiente.
- Multiplicación del valor ponderado con su respectiva calificación de cada factor.
- Suma de los puntajes ponderados de cada factor para hallar el valor final ponderado.  
Puntaje ponderado “4” = Quiere decir que la organización responde adecuadamente a las amenazas y oportunidades que existen en la industria.  
Puntaje ponderado “1” = sería lo opuesto, es decir que las estrategias no estás ayudando a evitar las amenazas y capitalizar oportunidades.

### 2.2.5. Modelo CANVAS

El modelo Canvas permite brindar una idea estructurada del modelo de negocio, en donde se responde: ¿Qué se va a vender?, ¿A quién se va a vender?, ¿Cómo hacerlo?, ¿Cuánto va a costar? y finalmente ¿Cuánto se va a ganar?. En el

Gráfico 2.1 podemos observar la plantilla del modelo Canvas.

**Gráfico 2.1: Modelo de Negocio Canvas**



Fuente: Consultoría (Investigación y Consultoría QSMedición)

Los siguientes elementos del modelo Canvas responden a la pregunta ¿Cómo?:

- Asociados claves: Se indican quienes son los aliados que ayudarán en el negocio.
- Actividades claves: Se define qué actividades y procesos deben llevarse a cabo para producir la oferta de valor.
- Recursos claves: Se define qué elementos se tiene para construir la propuesta de valor.

Respuesta a la pregunta ¿Qué?

- Propuesta de valor: Definición de qué le vamos a ofrecer a los clientes.

Respuesta a la pregunta ¿Quién?

- Relación con el cliente: Se define cómo el cliente se mantendrá relacionado a la propuesta de valor.
- Canales de distribución: Se indica cómo es que el cliente recibirá la propuesta de valor.
- Segmento de clientes: Son los clientes “objetivo” hacia donde se dirigirá el negocio.

Respuesta a preguntas sobre el flujo de caja

- Estructura de costos: Es lo que significaría producir la propuesta de valor. Actividades y recursos implican costos asociados.
- Flujo de ingresos: Se indica los ingresos, con qué concepto y con quienes.

### **2.2.6. 5 P del Marketing**

Las 5 P es una herramienta de marketing para llegar al público objetivo, esto es bien usado para la elaboración de estrategias comerciales (Fundación Chile). Esta herramienta está compuesta de los siguientes elementos:

1. Producto: Conjunto de características tangibles e intangibles que el comprador acepta para poder satisfacer sus necesidades.
2. Precio: Valor de un producto y/o servicio que el cliente está dispuesto a pagar. El precio no siempre es determinado por el vendedor sino por el mercado.
3. Publicidad: Permite que el público conozca los productos que se ofrecen así como sus atributos y mantenerlos en el recuerdo de los consumidores.
4. Plaza: O ¿Dónde vender?, asimismo abarca los canales de venta en donde el producto va del productor al consumidor.
5. Post-Venta: Después de la venta, una vez que el cliente ha usado, la empresa debe esforzarse por conocer el comportamiento y percepción de los consumidores a fin de mejorar los procesos de la empresa.

### **2.2.7. Flor del Servicio**

La Flor del Servicio es un esquema o técnica que permite entender los elementos complementarios del servicio, aquellos que añaden valor al producto básico. Entre mayor número de contactos se tenga con el cliente, mayor es el número de procesos y pétalos de esta flor (León Roncancio, 2013). El uso de la herramienta se justifica en la idea de negocio que implica la necesidad de interacciones humanas definidas dentro de la experiencia en general como por ejemplo las interacciones entre el cliente y el barista. Asimismo, esta técnica se diferencia de otras en la definición de la propuesta de servicios complementarios a ofrecer a los clientes, especialmente aquellos de mejora como las excepciones que permitan crear una diferencia con la competencia.

En el gráfico 2.2 se muestra que la flor del servicio se compone de 8 pétalos o servicios complementarios:

**Gráfico 2.2: Flor del Servicio**



Elaboración propia: Grupo de Tesis

Los servicios complementarios, de acuerdo a Lovelock y Wirtz (Lovelock & Wirtz, Capítulo 3: Desarrollo de los conceptos de servicio: elementos básicos y complementarios, 2009), cumplen con dos papeles:

- Servicios Complementarios de Facilitación: aquellos requeridos para la prestación del servicio.  
Entre los que se encuentran:
  - a) Información: elemento complementario con la finalidad de proveer al cliente de información relevante que le permita obtener el valor completo de cualquier bien o servicio.
  - b) Toma de pedidos: elemento complementario con el objetivo de evitar la pérdida de tiempo o esfuerzo mental o físico innecesario del cliente a través de la aceptación de solicitudes, pedidos y reservaciones.
  - c) Facturación: elemento complementario con carácter de correcto, comprensible y completo a fin no decepcionar al cliente.
  - d) Pagos: elemento complementario derivado del servicio de facturación.
- Servicios Complementarios de mejora: aquellos que añaden valor para los clientes, que marcan la diferencia.  
Entre los que se encuentran:
  - a) Consulta: elemento complementario que implica dialogar con el cliente a fin de indagar sus necesidades y posteriormente desarrollar una solución personalizada.
  - b) Hospitalidad: elemento complementario que consiste en tratar con amabilidad al cliente, tanto nuevo como antiguo.
  - c) Cuidado: elemento complementario que consiste en brindar ayuda al cliente con sus efectos personales, es decir, aumentar su bienestar y procurar que no sufra algún perjuicio.
  - d) Excepciones: elemento complementario que permite la rápida y eficiente respuesta de los empleados por medio de procedimientos bien definidos.

Es importante indicar que se pueden desarrollar nuevos servicios para los clientes a fin de mejorar la oferta del producto. Por ejemplo: Adicionar canales de comunicación con los clientes, innovación de servicios complementarios, como ofrecer experiencias nuevas al cliente, cambios de estilo en las instalaciones físicas o uniformes para los empleados, entre otros (León Roncancio, 2013).

### **CAPITULO 3. ANALISIS COMPARATIVO DE SPECIALIST COFFEE SHOPS**

El presente capítulo busca elaborar un análisis comparativo entre los diferentes Specialist Coffee Shops a nivel internacional y nacional; identificando cuáles son los atributos de interés y factores de éxito que han contribuido a permanecer y hacer sostenible el negocio a través del tiempo. Para ello la investigación sobre las diversas empresas se ha realizado mediante la búsqueda y recopilación de información de fuentes primarias y secundarias. Así mismo, se ha seleccionado aquellos establecimientos “Cafeterías y/o Laboratorios de Café” que tengan semejanza o afinidad con la idea de negocio planteado, es decir: un lugar en el cual las interacciones humanas giren en torno al barista, el consumidor, y la bebida de café; buscando mejorar la conexión emocional y experiencia en general. Por tanto se ha descartado del análisis cadenas como Starbucks, Altomayo Cafetería, Juan Valdez y McCafé porque de acuerdo a la clasificación propuesta por Euromonitor (Euromonitor International, 2017) pertenecen a otro nicho de mercado y además descuidan aspectos como la calidad de café.

Dentro del desarrollo del capítulo se realizaron visitas in situ a varios establecimientos de Lima (Perú) y un laboratorio de café ubicado en Brasil, con la finalidad de confrontar la información obtenida de negocios locales e internacionales. Estas visitas sirvieron de utilidad al momento de recabar información de precios, servicios, diseño de infraestructura, origen de proveedores y calidad de café.

El objetivo al finalizar el presente capítulo es evaluar comparativamente los servicios en los cuales estas empresas internacionales y/o nacionales evidencien las mejores prácticas aplicadas y estas puedan ser adaptadas e implementadas en este plan de negocio.

#### **3.1. Características de Specialist Coffee Shops Extranjeras**

Con la finalidad de identificar el tipo de servicio, la capacidad de atención a los clientes, los productos de calidad ofertados, la cadena productiva y demás elementos relevantes que actualmente desarrollan las diversas empresas extranjeras dedicadas a la venta del café con similar propuesta; es que se seleccionó a las mejores cafeterías a nivel internacional.

La información se recopiló de páginas web y publicaciones en revistas y diarios digitales. A continuación en la Tabla 3.1 el detalle de las principales características halladas.

**Tabla 3.1: Características de las empresas extranjeras consideradas en el Benchmarking**

Características	Cafélab	Coffee Lab	El Laboratorio de Café	La Cafeotheque
Origen	España (1976)	Brasil (2009)	Colombia (2008)	Francia (2005)
Página web (referencia)	cafelab.es	coffeelab.com.br	ellaboratoriodecafe.com	lacafoetheque.com
Características del Servicio	Personalización del café, experiencia vivencial y expertos tostadores.	Seguimiento de la cadena productiva, personalización del café, experiencia vivencial.	Degustación, innovación en el diseño y empaque.	Servicio de tradición de café, experiencia vivencial.
Servicios	Cafetería-tienda, laboratorio, servicio de tostado y cursos para baristas.	Cafetería, consultoría a cafeterías, desarrollo de blend, laboratorio de tostado, cursos para baristas, entrenamiento para aficionados, revistas sobre noticias acerca del café	Cafetería-tienda, laboratorio de catación e investigación, PopUp cafés (presentación de stands de café) y especialización en el cultivo.	Cafetería, Laboratorio de café y Eventos culturales.
Producto	Café arábigo de origen colombiano, café de Uganda y Etiopía	Café de origen brasileño y venta de accesorios.	Café antioqueño de Colombia, venta de accesorios y artículos de café.	Café gourmet de 23 países, pastelería y productos de té.

Elaboración propia: Grupo de Tesis  
Fuente: Secundaria (páginas web de referencia)

### 3.2. Características de Specialist Coffee Shops Nacional

De acuerdo al estudio de Euromonitor “Café Bars in Perú” (Euromonitor International, 2017) el mercado de cafés y bars en Perú se encuentra dividido en cafés tradicionales, specialist coffee shops entre otros.

Dentro de la categoría “Specialist coffee shops” se encuentra sub-divida en cadenas y tiendas independientes. Se ha realizado una búsqueda interna de empresas nacionales con propuestas similares al presente plan de negocio (Specialist coffee shops independientes), con el objetivo de evaluar cuáles son sus fortalezas, aquellas características principales del negocio, servicio presentado y productos ofrecidos que pueden ser replicados como parte de la estructura del Laboratorio Café. La información hallada se presenta en la Tabla 3.2.

**Tabla 3.2: Características de las empresas nacionales consideradas en el Benchmarking**

Características	Café Bisetti	Origen Tostadores de Café	Neira Café Lab
Origen	Perú (1958)	Perú (2013)	Perú (2017)
Página web (referencia)	cafebisetti.com	orientostadoresdecafe.com	puntocafe.pe
Características del Servicio	Calidad del café, servicio de atención en barra.	Calidad del café, innovación con mezcla de café y licor.	Calidad del café.
Servicios	Laboratorio Café, Cafetería, tostado, preparado y cata de café.	Cafetería y tostado.	Cafetería, Tostado y Cata de café.
Producto	Variedad de café de origen Peruano y pastelería.	Variedad de café de origen Peruano, cold brew, pastelería y venta de accesorios.	Variedad de café de origen Peruano y pastelería.

Elaboración propia: Grupo de Tesis

Fuente: Primaria (visitas) y secundaria (páginas web de referencia)

### 3.3. Factores Críticos de Éxito

En opinión de los autores del artículo “Factores críticos de éxito: una estrategia de competitividad” (López , Morales, & Delgado, 2009) la determinación de un FCE se basa en sentido general en un juicio subjetivo; por otro lado, Leidecker define un FCE como características, condiciones o variables que al estar debidamente soportadas pueden tener un impacto significativo en el éxito de una empresa que compite en una industria específica. Leidecker (Leidecker & Bruno, 1984) también propone ocho técnicas para la identificación de los FCE, entre ellas: análisis ambiental, análisis de la estructura de la industria, opinión de expertos en la industria / negocio, análisis de la competencia, análisis de la firma líder en la industria, evaluación de la empresa, factores temporales e intuitivos e impacto de la estrategia de mercado sobre utilidades.

En esta sección se presentan los factores críticos de éxito (ver Tabla 3.3) identificados a través de dos técnicas propuestas por Leidecker como son: la opinión de expertos en la industria / negocio (ver Anexo 28), técnica que debe ser combinada con técnicas más objetivas, y el análisis de la competencia, considerada la técnica más importante.

Mediante la técnica de análisis de competencia se realizó el estudio de las distintas propuestas de negocio a nivel internacional (ver Tabla 3.4) y nacional (ver Tabla 3.5) para finalmente elaborar un comparativo con la propuesta de negocio del proyecto (ver Tabla 3.6) a fin de determinar los factores de diferenciación.

**Tabla 3.3: Factores Críticos de Éxito**

Factores Críticos de Éxito	
Alianza con caficultores	A fin de garantizar el abastecimiento del insumo principal, el grano de café; se deben realizar acuerdos o convenios con caficultores que cumplan con los estándares de calidad de producción solicitados y la capacidad de producción que satisfaga la demanda. Así mismo dentro del convenio también se debe generar intercambio de conocimiento y apoyo en las mejores técnicas de cultivo del café preservando el cuidado por el medio ambiente y la biodiversidad.
Baristas	El entrenamiento, el conocimiento y la habilidad de los profesionales especializados en café ofrecen un factor que puede diferenciar la propuesta de las distintas cafeterías. Así mismo los baristas contribuyen con la difusión sobre la cultura del café y sus beneficios.
Calidad del grano	Se consideran como factores determinantes de la calidad de grano especial a: las semillas, el terreno, el cuidado del cafetal, la recolección de cerezas y granos, los métodos de procesamiento de los granos, los niveles o granos de tueste, el grado de molienda y finalmente los métodos de extracción de café. Es decir, aquellos que cumplen con los estándares proporcionados por la SCA.
Catación	La creación de perfiles diferenciados de grano de café se realiza mediante el uso del diagrama decagonal que considera atributos como fragancia y aroma, sabor residual, acidez, cuerpo, uniformidad, dulzura, taza limpia, balance y puntaje de catador. De igual forma se observa que se está implementando este tipo de prácticas para los aficionados y amantes del café.
Infraestructura	Se debe lograr la atención de los clientes a través de las características físicas de distribución, decoración, ambientación, espacio para la barra de preparación y un laboratorio para que el cliente pueda experimentar directamente con los diferentes granos de café. Los equipos empleados en la preparación del café, van desde los artesanales hasta los más modernos.
Mix de Comunicación	Uso de canales de comunicación BTL (redes sociales y correos electrónicos), marketing directo (blogs), relaciones públicas (eventos especiales y página web) y promoción de ventas (descuentos, cupones y demostraciones)
Show (preparación del café)	Brindar una experiencia vivencial distinta respecto a la cata y degustación del café; ello a través de expertos baristas y una atención personalizada al cliente. Permitiendo con ésta práctica a su vez educar a los Clientes en el gusto por el café de origen.
Ubicación	Los atributos a considerar serán las vías de acceso, la seguridad y el entorno cosmopolita y bohemio.

Elaboración propia: Grupo de Tesis

**Tabla 3.4: Empresas extranjeras**

Características	Cafélab	Coffee Lab	El Laboratorio de Café	La Cafeotheque
Alianza con Agricultores	Trato directo con caficultores y sin intermediarios.	Relación directa con productores de café especial de las montañas de Espíritu Santo en Brasil y desarrollo de responsabilidad eco-social.	Relación directa, selección de los mejores caficultores de las fincas de Colombia y sostenibilidad cafetera y amigable con el medio ambiente.	Selección, compra directa a caficultores de café de especialidad de 23 países y compromiso con el cuidado del medio ambiente.
Barismo	Baristas expertos, escuela de baristas, master class.	Nació como escuela de baristas junior y senior. Ofrecen además cursos de café en casa.	Formación de los usuarios a través de su laboratorio de baristas, tostadores, brew y latte art.	Cursos de barismo senior, formación de sommelier de café y capacitación a líderes empresariales.
Calidad del grano de café	Granos de especialidad.	Granos de especialidad.	Granos de especialidad.	Granos de especialidad.
Catación	Catas semanales especializadas	Degustación e interacción del público.	Asesoramiento de expertos en tour de catación.	Degustación de café especial.
Infraestructura	Zona de Laboratorio, Barra de preparación, equipo y local acogedor.	Zona de Laboratorio, barra de preparación, equipo moderno y mobiliario temático.	Laboratorio independiente, tiendas equipadas y diseñadas por la marca, barra de preparación.	Zona de Laboratorio, barra de preparación, mobiliario ecológico y temático.
Ubicación	Zona urbana.	Zona urbana centro de Brasil.	Tiendas en siete ciudades urbanas de Colombia y Aeropuerto.	Ciudad centro de París.
Show (preparación del café)	Talleres para aficionados y experiencia vivencial de la preparación del café.	Muestra vivencial de preparación del café.	Muestra vivencial de preparación del café.	Muestra vivencial de preparación del café.
Mix de Comunicación	Difusión de la cultura del café en la línea de la tercera ola, publicidad a través de revistas, diario y página web.	Tienda online, góndolas de store, cultura del café y revista de noticias.	A través de página web, publicidad por patrocinio de eventos.	A través de página web, tienda online, publicidad, patrocinio de eventos de arte y cultura.

Elaboración propia: Grupo de Tesis

**Tabla 3.5: Empresas nacionales**

Características	Café Bisetti	Origen Tostadores de Café	Neira Café Lab
Alianza con Agricultores	Trato directo con caficultores proveedores del interior del país.	Relaciones de confianza y respeto con los cinco caficultores de las fincas de Cajamarca, Amazonas y San Martín. Además del cuidado en la trazabilidad y cadena de valor del café.	Con caficultores proveedores de la ciudad de Cajamarca.
Barismo	Barista profesional	Barista profesional	Barista profesional destacado.
Calidad del grano de café	Granos de especialidad.	Granos de especialidad.	Granos de especialidad.
Catación	Cata de café como guía del público.	Cata y muestra del tostado.	Cata de granos de origen.
Infraestructura	Zona de Laboratorio, barra de preparación y ambiente acogedor.	Zona de tostado, barra de preparación y ambiente temático.	Zona de tostado, barra de cata, tostado, filtrado y preparación del café.
Ubicación	Zona Urbana.	Zona Urbana.	Zona Urbana.
Show (preparación del café)	Experiencia vivencial de la preparación de café, desde el tostado y filtrado.	Experiencia vivencial del tostado y origen del grano del café.	Experiencia vivencial del filtrado, preparación de café.
Mix de Comunicación	Página web propia y redes sociales.	Página web propia, redes sociales y notas de prensa.	Redes Sociales, notas de prensa.

Elaboración propia: Grupo de Tesis

**Tabla 3.6: Factores Críticos a implementar por Coffee Lab Zone**

Factores Críticos de Coffe Lab Zone frente a Cafeterías de la competencia									
Cafetería	País	Alianza con Agricultores	Baristas	Calidad del grano	Catación	Infraestructura con Zona de Laboratorio	Mix de Comunicación	Show (preparación del café)	Ubicación
La Cafeotheque	Francia	Si	Si	Gourmet	Si	Si	Si	Vivencial	Centro de Ciudad
Cafélab	España	Si	Si	Gourmet	Si	Si	Si	Vivencial	Zona Urbana
Coffee Lab	Brasil	Si	Si	Gourmet	Si	Si	Si	Vivencial	Zona Urbana
El Laboratorio de Café	Colombia	Si	Si	Gourmet	Si	No	Si	Vivencial	Zona Urbana
Café Bisetti	Perú	Si	Si	Gourmet	Si	Si	No	No	Zona Urbana
Origen Tostadores de Café	Perú	Si	Si	Gourmet	Si	No	No	No	Zona Urbana
Neira Café Lab	Perú	Si	Si	Gourmet	No	No	No	No	Zona Urbana
Coffee Lab Zone	Perú	Si	Si	Gourmet	Si	Si	Si	Vivencial	Zona Urbana

Elaboración propia: Grupo de Tesis

De lo mencionado en la tabla 3.6 se concluye que “Coffee Lab Zone” tiene una ventaja competitiva con respecto a la oferta local, destacando la infraestructura, el mix de comunicación y show como elementos diferenciadores.

### 3.4. Precios referenciales de principales cafeterías en Lima

Con la finalidad de obtener una medida promedio de los precios de las presentaciones de café, se realizaron visitas como clientes a las principales cafeterías de Lima. Producto de ello

los resultados en la Tabla 3.7, Tabla 3.8 y Tabla 3.9.

**Tabla 3.7: Precios del Café**

Precios de:	Presentación	Café Bisetti	Origen Tostadores Café	Neyra Café Lab	Starbucks (*)	Juan Valdéz
Cappuchino	Taza (8 oz)	S/.9.00	S/.7.00	S/.8.50	S/.9.00	S/.8.00
Americano	Taza (8 oz)	S/.8.00	S/.8.00	S/.7.00	S/.7.50	S/.6.50
Caramel macchiato	x	x	x	x	S/.11.50	x
Expreso	Taza (8 oz)	S/.6.00	S/.6.00	S/.6.00	S/.5.00	S/.5.50
Expreso macchiato	Taza (8 oz)	S/.7.00	S/.6.00	S/.7.00	S/.9.00	S/.6.50
Café latte	Taza (8 oz)	S/.9.00	S/.8.00	S/.10.00	S/.11.00	S/.0.00
Flat white	x	x	x	x	x	S/.0.00
Doppio	Taza (8 oz)	x	S/.9.00	x	x	S/.6.50
Irish coffee	x	x	x	x	x	S/.0.00

(\*) Vaso Alto – 300 ml (10.15 oz)

Los precios incluyen IGV

Elaboración propia: Grupo de Tesis

Fuente: Primaria (Carta de precios)

**Tabla 3.8: Principales extractores de café artesanal**

Precios de:	Presentación	Café Bisetti	Origen Tostadores Café	Neyra Café Lab	Starbucks (*)
Prensa Francesa	Taza (8 oz)	S/.9.00	S/.9.00	x	X
V60	Taza (8 oz)	S/.9.00	S/.9.00	S/.10.00	X
Chemex	Taza (8 oz)	S/.11.00	S/.17.00	x	X
Sifón	Taza (8 oz)	S/.12.00	x	x	X
Aeropress	Taza (8 oz)	S/.10.00	S/.9.00	x	X
Clever	Taza (8 oz)	S/.12.00	x	x	X

Los precios incluyen IGV

Elaboración propia: Grupo de Tesis

Fuente: Primaria (Carta de precios)

**Tabla 3.9: Grano de Café para venta**

Precio de:	Presentación	Café Bisetti	Origen Tostadores Café	Neyra Café Lab	Starbucks (*)	Juan Valdéz (**)
Granos en Bolsa	250 gr.	S/.30.00	S/.27.00	S/.30.00	S/.23.00	S/.26.00

Los precios incluyen IGV  
Elaboración propia: Grupo de Tesis  
Fuente: Primaria (Carta de precios)

Para el análisis de precios se optó por considerar a las cadenas de Starbucks y Juan Valdez por su importancia de su contribución al segmento de Specialist Coffee Shops.

(\*) Starbucks.- cadena internacional de cafeterías fundada hace 36 años, el cual cuenta con 88 locales en Perú en la actualidad, los cuales brindan café y un ambiente en donde pone al consumidor como principal actor (Starbucks)

(\*\*) Juan Valdez.- marca que identifica al café colombiano creado en 1959 por la Federación Nacional de Cafeteros e incluida en la segunda ola del café. Actualmente es una franquicia con un modelo de negocio comprometido con su comunidad cafetalera y que está presente en Perú con más de 30 locales al 2016. (Juan Valdez)

## CAPITULO 4. ANALISIS ESTRATEGICO

En este capítulo se realizará el análisis estratégico, el cual se centra en 03 elementos fundamentales: a) Empresa, b) Entorno, c) Objetivos, estos elementos interactúan entre sí. Normalmente las empresas tratan de interpretar su entorno para así coordinar sus recursos a fin de ofrecer sus bienes y servicios (Victoria, 2008).

Para este análisis estratégico se realizará un análisis del macro-entorno, del micro-entorno y finalmente se realizará un planeamiento en donde estableceremos la “visión” de la empresa y en función a todo ello se plantearán acciones estratégicas.

### 4.1. Planeamiento estratégico

#### 4.1.1. Visión

“Ser el mejor lugar de Lima para degustar y dar a conocer la cultura del café”. Debido a que dentro de la propuesta de valor se está ofreciendo un café de calidad superior y se da el conocimiento al consumidor a través de los show preparados donde se enseña varios temas acerca del café.

#### 4.1.2. Misión

Somos una empresa peruana dedicada a brindar un producto y servicio diferenciado en el cual nuestros clientes no sólo puedan probar una excelente taza de café sino que también puedan vivir la experiencia y conocer más sobre este fruto maravilloso. Para ello el proyecto contará con un equipo profesional comprometido con la calidad y que haga llegar esta filosofía a los clientes.

#### 4.1.3. Matriz EFE

En la tabla 4.1. se muestra la matriz EFE, los pesos y ponderaciones se realizó en según la opinión del experto David Torres Bisetti<sup>2</sup>:

---

<sup>2</sup> Dueño de Tostaduría Bisetti en Barranco.

**Tabla 4.1: Matriz EFE**

Oportunidades y Amenazas:	Pesos	Ponderación	Puntaje ponderado
<b>O1:</b> De acuerdo al Marco Macroeconómico Multianual (MMM) del 23 de Agosto del 2017 (Ministerio de Economía y Finanzas, 2017), se tiene proyectado alcanzar un crecimiento de 2.8 % del PBI al cierre del año 2017 y llegaría a alcanzar un 4.0 % al final del 2018, mientras que en los 2019-2021 el crecimiento esperado sería 5.0 %.	14%	3	0.42
<b>O2:</b> El crecimiento sostenido del consumo de café de grano (producto ofrecido por los specialist coffee shops) en el país de 300 gr. en el 2012 a 650 gr. en el 2016. Esto debido al impacto que ha merecido la difusión del café por parte de las instituciones del Sector Cafetero y empresas como Starbucks y Juan Valdez.	7%	3	0.21
<b>O3:</b> La existencia de un Plan Nacional de Acción de Café Peruano implementado por la Cámara de Café y Cacao, que promueve el apoyo y protección a los caficultores en la tecnificación de la cadena productiva, de tal manera que asegure la producción y calidad Premium del grano de café.	10%	4	0.4
<b>O4:</b> En referencia al “crecimiento” demográfico en Lima Metropolitana y el poder adquisitivo de las familias (2’713’165 hogares); APEIM publicó en agosto 2017 que los NSE A1, A2, B1, B2 y C1 representan el 55% de los hogares (Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados, 2017); siendo este el público al cual dirigiremos nuestra propuesta de negocio.	9%	4	0.36
<b>O5:</b> Disponibilidad de proveedores certificados de café especial y de diferentes partes del País, actualmente inscritos en la Junta Nacional del Café (56 organizaciones cafetaleras que acogen a 70,000 mil familias).	7%	3	0.21
<b>O6:</b> Limitada oferta en el formato de Laboratorio de café en el Perú, ya que la mayoría de las cafeterías siguen el formato tradicional de servicio.	6%	4	0.24
<b>A1:</b> Cambios climatológicos producto del calentamiento global que provocarían variaciones en las precipitaciones (frecuencia variable de lluvia) así como los cambios de temperatura, lo cual resultaría inadecuado para el cultivo del grano del café principalmente en las fincas del nor oriente del país en donde se congrega el 62% del cultivo del café (San Martín, Cajamarca y Amazonas) <sup>3</sup> ; trayendo además consigo un deterioro de la calidad del grano y la productividad del mismo, factor importante en el presente plan de negocio.	10%	2	0.2
<b>A2:</b> Las enfermedades y plagas en los cultivos como el roya del café, la broca del café que podrían afectar el crecimiento y cosecha (a mayor intensidad de lluvias más alta incidencia de que ocurra producto de un desbalance en el manejo del cultivo) <sup>4</sup> . La incapacidad inmediata para revertir esta amenaza con planes de asistencia técnica en la cadena productiva, desencadenaría en la disminución de la producción de granos de café de especialidad.	11%	2	0.22
<b>A3:</b> Impacto por la crisis política entre los poderes ejecutivo y legislativo con alta incidencia en el plano económico y agrícola; podrían amenazar eventualmente el crecimiento y consumo interno del país.	10%	3	0.3

<sup>3</sup> Centro Internacional de Investigación Agroforestal – Informe sobre Impacto del Cambio Climático sobre la Cadena de Valor del Café en el Perú – “Los Territorios cafetaleros del Nor Oriente Peruano”.

<sup>4</sup> Centro Internacional de Investigación Agroforestal – Informe sobre Impacto del Cambio Climático sobre la Cadena de Valor del Café en el Perú – “El Impacto del Cambio Climático en la Producción del Café”.

<b>A4:</b> El ingreso de propuestas innovadoras como la monodosis de café (café pre envasado en dosis individuales) de las marcas Nespresso y Dolce Gust, los pods (café en cápsulas) y el café orgánico instantánea de la marca Essenza en Perú.	2%	3	0.06
<b>A5:</b> Obtención de una ubicación comercial de alto tránsito para poder contar con la demanda proyectada.	6%	2	0.12
<b>A6:</b> El hábito de las personas por el consumo de café instantáneo, hace difícil a las instituciones representativas del sector (Cámara del Café y Cacao, la Junta Nacional del Café y el MINAGRI), crear un programa de cultura de café en granos.	8%	3	0.24
<b>TOTAL</b>	100%		2.98

Elaboración propia: Grupo de Tesis

El total ponderado 2.98 indica que el proyecto es altamente favorable ya que está por encima de la media en su objetivo por conseguir estrategias que logren aprovechar las oportunidades externas y eviten las amenazas.

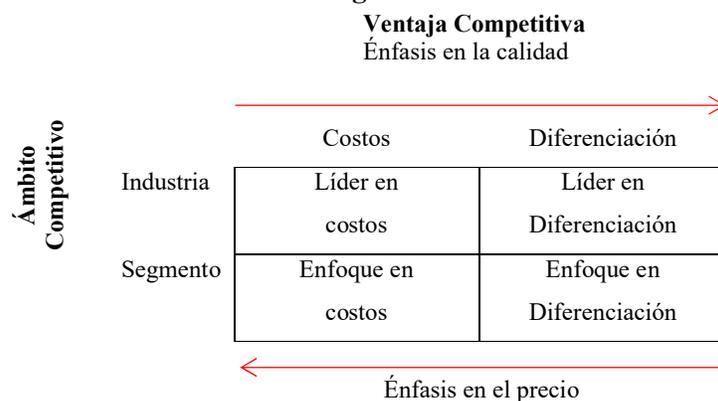
#### 4.1.4. Estrategias genéricas

El modelo de estrategias competitivas genéricas (ver gráfico 4.1) propuestas por Porter (Porter, 1991) es considerado aun un modelo apropiado aunque se ha cuestionado la aplicación de las 3 estrategias genéricas al mismo tiempo (Mendez, Mendez , & Cruz, 2018).

Tomando en cuenta dicho modelo se considera que el presente negocio aplica como estrategia “**Enfoque en Diferenciación**” por: a) enfocarse en un segmento específico de la industria de Cafés y Bars (Specialist Coffee Shops) enfocado en consumidores habituales de café en grano, que consumen café en grano al menos 2 veces a la semana, de los NSE A, B, C1 de 25 a 45 años de la zona siete de Lima Metropolitana y b) ofrecer factores críticos de éxito que la oferta nacional de specialist coffee shops no proporciona en la actualidad como son: la infraestructura, el mix de comunicación y el show (ver Tabla 3.6).

La propuesta de negocio se encuentra enfocada en el segmento “Specialty Coffee Shop” independiente, haciendo énfasis en la calidad del producto y de un servicio personalizado en lugar de abaratar costos.

### Gráfico 4.1: Estrategia Genérica de Porter



Elaboración propia: Grupo de Tesis  
Fuente: Estrategia Genérica (Porter, 1991)

#### 4.1.5. Acciones y actividades estratégicas

En la Tabla 4.2 se indica las principales actividades para las acciones estratégicas elaboradas en base al benchmarking realizado en el capítulo 3:

**Tabla 4.2: Acciones y Actividades estratégicas**

Acciones estratégicas	Actividades
Gestionar alianza con caficultores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar acuerdos renovables con el caficultor a fin de tener compromiso de un número de kilos de café especial de 85 puntos (escala del SCA – Specialty Coffee Association) a comprar durante el año. Siendo un punto importante debido a que ello permite intercambio de conocimiento, un aseguramiento en el stock y la calidad del grano del café.</li> </ul>
Aseguramiento del recurso especializado (Baristas)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementar un plan de RRHH a fin de contratar personal que este alineado con la misión y visión de la empresa.</li> <li>- Implementar un plan de crecimiento profesional en la cual puedan adquirir mayores conocimientos.</li> </ul>
Incentivar el curso de catación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Imprimir dentro de la carta los horarios de los cursos.</li> <li>- Recomendar el curso de Catación por medio del personal (mozos) a fin de asegurar número de participantes para el inicio del curso.</li> </ul>
Preparar la infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar una decoración temática tomando como protagonista el café a fin de mejorar la experiencia del cliente.</li> <li>- Mantener limpio y ordenado los espacios del laboratorio de café con la finalidad de ofrecer un espacio amplio y cómodo para poder brindar una experiencia al cliente.</li> </ul>
Realizar un buen mix de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar actividades, tanto marketing directo como indirecto a fin de darle mayor difusión al producto y generar relaciones duraderas que sustenten la participación del mercado año a año.</li> </ul>
Preparación del Show	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preparar cada uno de los tipos de show.</li> <li>- Innovar sobre la temática del show.</li> <li>- Planificar las actividades logísticas para ofrecer el servicio.</li> </ul>

Elaboración propia: Grupo de Tesis

#### 4.1.6. Modelo Canvas

En la presente tabla se mostrará en una plantilla del modelo de negocio: qué se está vendiendo, a quiénes, cómo se hará, cuáles son los costos y la ganancia.

Socios Clave	Actividades Claves	Propuesta de valor	Relaciones con el Cliente	Segmento del Cliente
<p>- Alianzas con caficultores: Productores de café especial y orgánico que mantienen la calidad del café.</p>	<p>- Experiencia del Consumidor: Brindar Café especial personalizado, servicio de tostado y filtrado, brindando entretenimiento</p> <p>- Degustación o Cata: Impulsar la cultura y conocimiento del café, a través de rondas de degustación que permitan mostrar los atributos de los diferentes granos y aromas de café.</p> <p>- Show: A través de espectáculos personalizados, centrados en el café y los baristas, se busca entretener a los potenciales clientes.</p>	<p>- “Laboratorio de Café”, es un lugar donde el barista investiga e innova alrededor de la taza de café a fin de obtener cafés especiales y ofrecerlos a los clientes. El objetivo es crear una experiencia para el consumidor mediante la degustación del café, la demostración de su proceso.</p>	<p>- Brindar catas para promocionar nuevos sabores y aromas producidas por nuestros baristas.</p> <p>- Ofrecer información sobre el origen de los granos de café que se brindan en nuestro laboratorio, así como promocionar las fincas y caficultores con quienes trabajamos estrechamente.</p> <p>- Atención personalizada de nuestros colaboradores hacia nuestros clientes para mejorar la experiencia del sabor del café.</p>	<p>- Jóvenes estudiantes y Adultos que vivan y trabajen en la zona 7 de Lima Metropolitana (San Borja, San Isidro, Miraflores, Surco) del NSE A, B y C1, en el rango de edad de 25 a 45, siendo considerados con un perfil moderno y sean amantes de café. (consumidores de tazas de café con frecuencia de visita mayor a 2 veces por semana a una cafetería)</p>
	<p><b>Recursos Claves</b></p> <p>- Local: Infraestructura adecuada para implementar barras especializadas de café, lugar de catación, para dicho efecto se debe contar con un amplio local, céntrico de aprox. 126 m2.</p> <p>- Equipos. Tostadoras, máquinas de filtrados, cafeteras especializadas.</p> <p>- Insumos: Granos de café especial con una calidad mínima de 85 puntos, que permitan brindar un café de calidad.</p> <p>- Personal: profesionales de café, tostadores, baristas y personal capacitado en la cultura de café.</p>		<p><b>Canales</b></p> <p>- Redes Sociales: Interactuar con nuestros clientes y potenciales clientes sobre los servicios ofrecidos por nuestro laboratorio café.</p> <p>- Correo Electrónico</p> <p>- Pagina Web: Que permita anunciar los servicios que ofrecemos, así como mostrar información detallada del proceso de cultivo del café.</p> <p>- Ontrade</p>	
	<b>Estructura de Costos</b>		<b>Flujo de Ingreso</b>	
<p><u>Costos variables</u></p> <p>- Insumos</p> <p><u>Costos fijos</u></p> <p>- Operativo (personal materiales, mantenimiento de equipo, etc).</p> <p>- Administración y ventas (personal, marketing, limpieza, etc).</p>		<p>- Ingresos por los servicios de laboratorio café (venta de tazas de café y aperitivos).</p> <p>- Ingresos por curso de catación.</p> <p>- Ingresos por la venta de bolsas de granos de cafés.</p>		

## 4.2. Análisis de macro-entorno

En esta sección se realizará el análisis del macro-entorno a través de la herramienta “PEST”. De acuerdo a (Barrios, 2016) el macro-entorno está constituido por elementos difíciles de controlar debido a que involucra aspectos relacionados con el exterior de la empresa, sin embargo son de suma importancia debido a que estos afectan su futuro.

### 4.2.1. Análisis PEST

A continuación se mostrará el análisis de los siguientes 4 puntos: Factores políticos, económicos, socioculturales y tecnológicos (Ver tabla 4.3)

**Tabla 4.3: Análisis PEST**

Nro.	Análisis PEST	Análisis
1	<p style="text-align: center;"><b>Factor Político - Legal</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actualmente en el contexto político se ha generado una gran incertidumbre debido a los constantes enfrentamientos entre el congreso de mayoría fujimorista y el ejecutivo, los enfrentamientos se han endurecidos hasta el punto de plantearse en el congreso la vacancia presidencial, a la fecha de elaboración de esta tesis, no se sabía si el actual Presidente se mantendría en el cargo y si la incertidumbre política se dispararía por completo, lo que permitiría recuperar la confianza de los consumidores.</li> <li>- Esta incertidumbre política está empezando a generar estragos en el plano económico, primero con la volatilidad del precio del dólar en los últimos días, y luego con el pronunciamiento de las calificadoras de riesgos internacionales como Moody's, indicando una posible reducción del crecimiento económico debido a los acontecimientos políticos.</li> <li>- Esta alta efervescencia política tampoco permite generar consensos para realizar las reformas necesarias en sectores estratégicos como el Económico, Seguridad, Justicia y de Educación, que permitan la mejora de condiciones de vida para los peruanos.</li> <li>- Desde Junio del 2017 el MINAGRI representado por la Dirección General Agrícola y el Consejo Nacional del Café, junto a la Cámara Peruana de Café (CPC) y la Junta Nacional de Café (JNC), han iniciado la elaboración de un Plan Nacional de Acción del Café Peruano el cual contribuirá a generar políticas para revertir la difícil situación de los caficultores debido a temas climatológicos, caídas del precio internacional del café, bajos niveles de tecnificación y baja rentabilidad del sector (Cámara de Café y Cacao, 2017). La alianza entre la Junta Nacional del Café (JNC) y la Cámara Peruana de Café y Cacao (CPC) intenta fortalecer la cadena de producción, mejorar el cultivo y aumentar el consumo interno de granos aromáticos de calidad. (Gestión, 2017)</li> <li>- En opinión de expertos del sector de café como el Sr. Eduardo Montaubán – Gerente de la Cámara Peruana de Café y Cacao y Sr. Tomás Córdova – Presidente de la Junta Nacional del Café, señalan la idea de incorporar café en los desayunos escolares con la finalidad de incrementar el hábito por el consumo de café en grano desde edad escolar; tal como viene desarrollando Brasil. (Gestion, 2017).</li> </ul>

Nro.	Análisis PEST	Análisis
2	<b>Factores Económicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actualmente la economía peruana se encuentra en creciente recuperación, según el Marco Macroeconómico Multianual 2018 – 2021 (Ministerio de Economía y Finanzas, 2017). El gobierno está implementando una política macroeconómica contra cíclica para aprovechar el contexto internacional favorable, que va permitir que las principales economías de la región vuelvan a crecer, según este contexto se prevé que el PBI crezca 4.2% en el 2018, este documento no considera el efecto de la incertidumbre política.</li> <li>- En este documento también se evidencia la recuperación de confianza del sector privado en el último año, lo que ha generado que el consumo interno empiece a crecer, mostrando muy buenas perspectivas para los siguientes años, en cuanto al aumento del consumo de bienes y servicios.</li> </ul>
3	<b>Factores Socio –Culturales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Según el informe “Niveles Socioeconómicos 2017” (Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados, 2017), la población en Lima Metropolitana tiene un crecimiento demográfico de 2% anual, en especial los NSE B y C, es así que el NSE B creció de 22.3% a 24.4% y el NSE C creció de 40.5% a 41%, mientras que el NSE A fue el único que mostró una pequeña contracción de 5.2% a 5% en cuanto a composición de cantidad de hogares en Lima Metropolitana.</li> <li>- Así también el mismo informe (Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados, 2017) señala que los ingresos promedios en Lima Metropolitana muestran un crecimiento en los niveles socioeconómicos a donde está dirigido este plan de negocios, es así que vemos que el NSE A creció de S/.10,860 a S/.14,205, el NSE B de S/.5,606 a S/.7,297 y el NSE C creció de S/.3,446 a S/.4,193.</li> <li>- Es relevante indicar que de acuerdo al dicho informe (Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados, 2017), estos 3 NSE han aumentado el gasto promedio en el concepto de Esparcimiento, Diversión, Servicios Culturales y de Enseñanza, mostrando los siguientes crecimientos; el NSE C creció en aprox. 108%, el NSE B creció en aprox. 113% y el NSE A creció en aprox. 50%.</li> <li>- En el apéndice 2 de este documento, se indica que entre los años 2011 y 2016 a nivel mundial, el café obtiene los mayores ingresos en la categoría de bebidas calientes, creciendo de manera sostenida (International Coffee Organization, 2017).</li> <li>- En el apéndice 2 también se indica que a nivel Perú entre los años 2011 y 2016, el mayor aporte a la generación de ingresos por la venta de café se originó en el canal off trade (retail); sin embargo, el aporte del canal on trade (specialist coffee shops) empieza a ganar presencia (Euromonitor International, 2017).</li> <li>- Respecto a la proyecciones del periodo 2018 a 2021, en el apéndice 2 se menciona que el café seguirá siendo la bebida caliente preferida por los consumidores, se consumirá mayor proporción de café instantáneo en relación al café en grano y la venta café en grano a través del canal on trade (specialist coffee shops) se mantendrá constante (Euromonitor International, 2017).</li> </ul>
4	<b>Factores Tecnológicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La presente idea de negocio se desarrolla en la era digital o la 4ta revolución industrial, que permite utilizar las nuevas herramientas tecnológicas para la transformación de los actuales modelos de negocios, dentro de estas herramientas podemos destacar las redes sociales, las cuales se han convertido en un medio de comunicación y de interacción indispensable para todo negocio que quiere maximizar su exposición dentro de su público objetivo. Las redes sociales no sólo permiten exhibir los productos o servicios que ofrece un negocio sino también generar contenido que permita dar valor y presencia a las marcas.</li> </ul>

Nro.	Análisis PEST	Análisis
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- En el Perú según el estudio de Datum Internacional, “¿En qué se diferencian los millennials en el Perú’ (Datum Internacional, 2017), el 99% de este segmento utiliza Facebook, un porcentaje altísimo que sólo es comparable en la región con países como Paraguay. Dentro del mismo estudio de Datum Internacional, el 81% de millennials utiliza Youtube para ver contenidos de entretenimiento, pero cuando observamos el comportamiento de este mismo segmento (millennials) en la utilización frecuente del comercio electrónico, se observa que el porcentaje es muy bajo, sólo alcanzando el 9%, en comparación con cifras de otros países como Estados Unidos 39%.</li> </ul>

Elaboración propia: Grupo de Tesis

## **CAPITULO 5. ANALISIS DE MERCADO**

El presente capítulo trata sobre el análisis del mercado del nicho Specialist Coffee Shops, de acuerdo a la clasificación propuesta por Euromonitor (Euromonitor International, 2017), en donde se indicarán los objetivos que serán el punto de partida para poder obtener los resultados del análisis y poder obtener las conclusiones de las investigaciones cualitativas y cuantitativas.

Para la investigación cualitativa se realizaron entrevistas a 5 expertos a fin de obtener información sobre la situación del mercado en la cadena productiva del café tanto en la parte productiva como la comercial. Asimismo se realizó una entrevista a profundidad a consumidores (6 personas) en la feria por la semana del café del 2017 en donde se concentraron personas amantes del café. Estas entrevistas sirvieron para medir el conocimiento que tienen las personas sobre el café, la evaluación de nuestro concepto y saber qué atributos buscan en este tipo de negocio.

Para la investigación cuantitativa se realizaron encuestas a fin de poder validar lo hallado en la investigación cualitativa y objetivos específicos como la capacidad de compra y ubicación del local.

### **5.1. Objetivos generales**

Determinar si existe una necesidad insatisfecha de parte de los consumidores en el sector de Coffee shops.

### **5.2. Investigación cualitativa: Entrevistas a expertos**

#### **5.2.1. Objetivos de entrevistas de expertos**

- Identificar la situación del mercado de café en el Perú.
- Identificar el consumo del café local vs extranjero.
- Identificar los beneficios del café relacionado a la salud del ser humano.
- Identificar las características de los consumidores potenciales.
- Verificar la aceptación de la presente idea de negocio según el punto de vista de los expertos.
- Identificar riesgos y oportunidades en este mercado.
- Identificar la intervención del estado (entes públicos) para la difusión del café.

### 5.2.2. Lista de los entrevistados

En el anexo 1 se encuentra en perfil de los expertos los cuales están conformados por caficultores, gerentes de cafeterías y un especialista de la Junta Nacional del café.

### 5.2.3. Análisis de las entrevistas de expertos

En el anexo 2 se encuentra el análisis de las entrevistas de expertos.

### 5.2.4. Resumen de las entrevistas de expertos

En la Tabla 5.1 se presenta un resumen de las entrevistas de experto. Se está considerando como experto a la persona especializada o con grandes conocimientos sobre la industria del café y tiene más de 5 años de experiencia.

**Tabla 5.1: Resumen de las entrevistas de expertos**

Objetivos	Resumen
Identificar la situación del mercado de café en el Perú	<ul style="list-style-type: none"><li>- Los expertos coinciden que hay potencial en este mercado debido a que a pesar que el consumo en Perú por persona anual es bajo (a nivel de gramos) comparado con países de Latinoamérica como Brasil y Colombia se encuentra en crecimiento año con año.</li><li>- Asimismo entidades públicas como la cámara del café y cacao y privadas como Starbucks han ayudado a incrementar el consumo de café a nivel de Perú, llegando cada vez a más personas.</li></ul>
Riesgos y Oportunidades	<p>Se debe considerar los siguientes riesgos:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Plagas como la Roya que afecta considerablemente a la producción del café.</li><li>- La falta de conocimiento del café y sus beneficios, por ello las personas no suelen consumirlo a diario o de la manera correcta.</li><li>- La inversión en educación para aumentar el consumo de café en grano.</li><li>- Oferta actual de café de baja calidad.</li><li>- Preferencia por costumbre de cafeterías en formato tradicional en comparación al formato de tiendas especializadas.</li></ul> <p>Se debe tomar en cuenta las siguientes oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Los coffee shops se están convirtiendo en una tendencia para la gente joven de los sectores A/B+, con ello se está fomentando el consumo del café.</li><li>- Posibilidad de contar con cafeterías con calidad de exportación.</li><li>- Potencial en la instrucción de los consumidores.</li><li>- Incremento de consumo per cápita.</li></ul>
Identificar las características de los consumidores potenciales	<ul style="list-style-type: none"><li>- Existe una tendencia en el consumo de café por parte de personas de 18 a 45 años.</li><li>- Hoy en día todos los sectores están consumiendo más café grano, en especial la clase media que trabaja en oficina y tiene una vida agitada.</li></ul>
Identificar los beneficios del café relacionado a la salud del	<ul style="list-style-type: none"><li>- El café tiene propiedades beneficiosas para el ser humano distinguiendo propiedades diuréticas, anti-oxidante, mejora la circulación de la sangre,</li></ul>

ser humano.	ayuda a quemar grasas, da energías, mejor el rendimiento físico, contiene omega 3 y 5; sin embargo existen contraindicaciones cuando uno sufre de la presión.
Establecer conceptos importantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Blend: es creado por cada Catador que cata micro-lotes entre 80 a 90 puntos a fin de obtener el perfil que necesita variando la acidez, aroma, cuerpo del café entre otros factores.</li> <li>- Comercio justo: es una certificación que establece un plus en la comercialización para garantizar un precio justo a pequeños productores, el Perú más del 80% de cafetaleros son pequeños productores y los que cuentan con la certificación de Comercio justo son los que están asociados. En este trato directo con el caficultor, el precio que le pagamos es en base a los trabajos del caficultor tomando como referencia los precios de la Bolsa de Valores.</li> </ul>
Referir un precio comparativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El precio de un buen café tostado puede llegar hasta S/ 100.00 o más el kilo. Un café de baja calidad está aproximadamente S/ 30.00</li> <li>- Los cafés especiales para restaurantes están desde S/ 75 a S/ 85 soles</li> </ul>
Verificar la aceptación de la presente idea de negocio según el punto de vista de los expertos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los expertos coinciden que la idea es innovadora y llamaría mucho la atención a los consumidores. Este concepto es muy interesante puesto que el consumidor aprende los diferentes métodos de preparación, las personas toman de manera diferente el café: suaves, otros más ácidos, etc.</li> <li>- Esta debe tener una buena ubicación a fin de evitar cualquier inconveniente externo que impacte en la performance de la cafetería.</li> <li>- Aceptación de la intervención del cliente en el proceso de elaboración a fin de aumentar la valoración del producto aunque esto conlleve a un mayor tiempo de atención.</li> </ul>
Identificar la intervención del estado (entes públicos) para la difusión del café.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es importante la intervención del estado para proteger el interés de los caficultores y por la oferta local del buen café al peruano.</li> <li>- Existe un plan de renovación de cafetales – Programa del MINAGRI</li> </ul>

Elaboración propia: Grupo de Tesis

Fuente: Entrevista

### 5.3. Investigación cualitativa: Entrevistas de profundidad a consumidores

#### 5.3.1. Objetivos de entrevistas de profundidad

##### Objetivo General:

- Disponer de información cualitativa para conocer las opiniones, preferencias y sugerencias de los clientes potenciales sobre la implementación de un “Laboratorio de Café en Lima Metropolitana”.

##### Objetivos específicos:

- Definir cómo proyectan los clientes potenciales la imagen del modelo de negocio.
- Determinar la aceptación y conocer emociones respecto al concepto de negocio.
- Conocer a profundidad los hábitos de consumo y preferencias del objeto de estudio por parte de los consumidores.

- Determinar el interés e identificar motivaciones de los posibles clientes.

### **5.3.2. Resultados obtenidos de las entrevistas de profundidad a consumidores**

Se realizaron las entrevistas de profundidad en la feria con motivo de la “Semana del Café” que se llevaron a cabo en la Plaza de Armas del distrito de Santiago de Surco del 25 al 30 de agosto del 2017 usando la guía de pautas indicada en el anexo 3. A fin de identificar las necesidades, los comportamientos y las preferencias sobre el tema del café, se seleccionaron 6 personas que cumplieran con:

- Segmentación geográfica (Santiago de Surco, Miraflores, San Borja y San Isidro), elegida por la concentración de personas con nivel socioeconómico A (Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados, 2017).
- Segmentación psicográfica (NSE A, B, C1), elegida el nivel de gasto promedio destinado a esparcimiento, diversión y servicios culturales (Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados, 2017).
- Segmentación demográfica (25 a 45 años) recomendada por los expertos (ver Anexo 2).

El segmento mencionado fue escogido de acuerdo a la opinión experta del Gerente de Road Coffee y Tostaduría Bisetti, a falta de información estadística (fuente secundaria) de las personas que frecuentan los Specialist Coffee Shops. Se resaltó el perfil de la edad y la ubicación geográfica que, asimismo se escogió un NSE que pueda consumir un ticket por encima del mercado debido a la estrategia de diferenciación.

En la Tabla 5.2 se expone un cuadro comparativo. Asimismo en el anexo 4 se detalla el desarrollo de las entrevistas y en el anexo 6 se detalla la ficha filtro NSE.

**Tabla 5.2: Cuadro comparativo de resultados de entrevista de profundidad a consumidores**

Preguntas	Matriz de resultados de entrevistas a profundidad					
	Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4	Entrevista 5	Entrevista 6
	NSE C1 – 35 años Hombre	NSE B – 25 años Mujer	NSE A – 38 años Mujer	NSE A – 28 años Hombre	NSE B – 30 años Mujer	NSE A – 44 años Hombre
1. ¿Usted acostumbra a tomar café? a) ¿Cuántas veces al día lo hace? b) ¿A qué hora del día lo hace?, ¿mañana, tarde y/o noche? c) ¿Qué tipo de café consume (fresco o instantáneo)?	Sí, 1 vez al día, en las mañanas, café fresco pasado.	Sí, 3 veces al día, mañana, tarde y noche. Fresco e instantáneo.	Sí, 2 a 3 veces al día y tardes, consume fresco e instantáneo pero prefiere fresco.	Sí, 2 a 3 veces por semana, en las mañanas, consume café fresco e instantáneo.	Sí, 1 a 2 veces al día, noche, café pasado.	Sí, 2 a 3 veces, en la mañana y noches. Consume café fresco e instantáneo.
2. ¿Por qué razón le gusta tomar café?	Por el sabor y olor.	Toma café desde muy pequeña y porque el gusto y aroma de café es diferente a otras bebidas.	Porque es agradable y le mantiene despierta.	Para empezar bien el día, mantenerse despierto.	Siente que la activa y la mantiene caliente.	Bebida que le agrada cuando conversa con sus amigos, familiares o cierra algún negocio.
3. ¿Conoce algún tipo de café en especial? a) ¿Podría especificar cuáles son?	Orgánico, prepara su propio café en ocasiones.	Café orgánico.	Café orgánico, arábico, consume más el expreso.	Fresco y el instantáneo.	Filtrado.	Arábico, orgánico.
4. ¿Usted visita alguna cafetería en especial? a) ¿Cuál es?, ¿Dónde se ubica? b) ¿En qué horario acostumbra ir?, ¿mañana, tarde y/o noche? c) ¿Qué días lo visita con más frecuencia?	Sí, Starbucks, Café y new café Miraflores, en las tardes los viernes.	Sí Starbucks de centros comerciales, en las noches, los fines de semana.	Sí, Sarcetti y Starbucks San Borja, mañanas, tardes y fines de semana.	Sí Starbucks de San Isidro, en la mañana y en la noche, lunes, martes y fines de semana.	Sí, Starbucks en la noche, los viernes.	Sí, New café de Miraflores, noche al salir del trabajo, los fines de semana (viernes).
5. Usted podría mencionar, ¿Qué tanto conoce del café?	Sí, sabe que tiene propiedades para rendir más durante el día.	Conoce sobre el proceso del café.	Conoce varios tipos y sabores	Conoce que en el país se produce bastante café.	Conocimiento básico del preparado del café.	Bebida que lo mantiene con los sentidos alerta.
6. ¿Conoce los beneficios de tomar café? a) ¿Cuáles son? b) ¿Cuál considera que es el más importante?	Sí, es antioxidante y permite mayor rendimiento en las labores.	Sí, es antioxidante y relajante.	Sí, tiene propiedades saludables anticancerígenas y antioxidantes y te mantiene despierta.	Sí antioxidante, mantiene más activo y te hace sentir mejor.	Sí, activa, mantiene despierta y da calor en el invierno, en más importante es que la mantiene calentita.	Sí, antioxidante y anticancerígena, lo más importante es que lo mantiene alerta y lo activa.
7. Algunos opinan que el café es adictivo por su contenido de cafeína, ¿Usted está de acuerdo? a) ¿Por qué razón?	Sí, si es que se abusa del producto podría terminar siendo adictivo.	No está de acuerdo, puede tomar varias tazas de café cuando requiere mantenerse despierta.	No está de acuerdo, en su caso lo consume porque le gusta.	No, porque no se considera propenso a eso.	Sí, pero más es cuestión de gustos.	No está de acuerdo, no tiene dependencia, lo consume y disfruta por que le agrada.
8. ¿Qué lo motivo a venir a la feria del Café?	Conocer más del café.	Para conocer tipos de café y sus beneficios.	Conocer más, ver y probar diferentes tipos de café	Conocer más del café y sus variedades.	Conocer más de café.	Conocer las variedades de café que existen en el mercado.
9. ¿Dónde le gustaría encontrar	Miraflores, porque es un	Miraflores, frecuente con	En San Borja o San Isidro,	San Isidro, porque es su	Miraflores y San	San Isidro y

una Cafetería? a) ¿En qué distrito? b) ¿Por qué razón?	lugar agradable.	amigos.	por residencia y trabajo.	lugar de trabajo.	Isidro, porque son los que frecuento.	Miraflores porque es su zona de confort y es punto de coincidencia con sus amigos y compañeros de trabajo.
10. ¿Cómo se imagina una cafetería ideal para usted? a) ¿Cómo sería el ambiente? b) ¿En qué presentación le gustaría consumir el café (americano, espresso, macchiato, cappuchino, late, mocha, amaretto, etc.)? c) Sobre la atención, ¿Servicio personalizado o autoservicio? d) ¿Qué tipo de música le gustaría escuchar? e) ¿Le gustaría que cuente con Zona Wifi?	Que tenga terraza o mesas en la calle, prefiere el americano, atención personalizada para mejorar las exigencias del consumidor. Prefiere el americano y música jazz, si le gustaría zona wifi.	Rustica, donde se pueda encontrar libros para leer mientras lo consume. Prefiere la presentación americana, autoservicio, música variada, si desea zona wifi.	Un lugar amplio, sillones agradables donde se pueda conversar. Presentación: Capuchino y moka. Le gustaría un servicio personalizado definitivamente, música tranquila alternativa no estruendosa. No ve importante la zona wifi porque tiene datos en el celular.	Ambiente rústico, tenga mucha madera y vidrio, ambiente retro, prefiere el frapuchino, atención personalizada, música suave como blues. Si le gustaría zona wifi.	Ambiente antiguo y clásico, tranquilo. Presentación: Capuchino. Atención personalizada, música clásica. Sí me gustaría zona wifi.	Un lugar no tan público, más privado, no muy bullicioso, un lugar donde se pueda conversar. Presentación: Café americano y expreso. Prefiere atención personalizada. Música volumen moderada, No cree necesario zona wifi.
11. ¿Con qué aperitivo suele acompañar su café?	Dulce, galletas, tartaletas.	Galletas integrales y con chispas de chocolate.	Sandwich.	Sandwich y pyes.	Pancitos peruanos.	Galletas saladas.
12. En una escala del 1 al 20, ¿Qué puntaje le pondría a este concepto de negocio? a) ¿Por qué le pone esta calificación?, ¿Por qué no 20?	Puntaje 18. Falta saber quiénes y cómo le van a atender en mesa.	Puntaje 17. Le faltaría acompañamiento para el café.	Puntaje 16 porque no ha probado, tendría que experimentar.	Puntaje 18. Porque le gustaría conocer más de café. No 20 porque todavía no lo conoce.	Puntaje 20 porque le gustaría consumir un café personalizado e innovar algo nuevo.	Puntaje 16 porque quisiera más intimidad a la hora de consumir su café.
13. ¿Le parece original el concepto?, a) ¿Por qué razón?	Sí, porque podrá participar en lo que va a consumir y ver cómo se elabora el producto y el diseño de la espuma.	Sí, es muy innovador, no ha visto algo parecido.	Sí, porque no sabía que había tantas formas de filtrar. Por las variedades que ha visto.	Sí, porque se puede tener un conocimiento más selecto de lo que se quiere tomar.	Sí.	Sí, porque mostraría diferentes formas de preparar su café y por su variedad.
14. ¿Ha visto una cafetería parecida a la propuesta que le describí? a) ¿Dónde?	NO	NO	NO	SI, en San Isidro, no es exactamente lo mismo pero se acerca un poco.	NO	NO
15. ¿Usted cree que tendría acogida esta propuesta? a) ¿Por qué razón?	Sí, porque se está consumiendo más café, es una idea innovadora.	Sí, porque a la gente le gustaría conocer cómo es el proceso del café.	Sí, porque este laboratorio saldría de lo habitual y sería algo vivencial.	Sí, especialmente en sectores donde hay interés sobre el consumo de café	Sí, los peruanos son de sabores especiales y les gusta innovar.	Sí, por la originalidad de la presentación del producto y porque el cliente podría apreciar las bondades de café y como degustarlo.
16. ¿Estaría usted dispuesto a ser cliente del laboratorio de café que le acabo de presentar? a) ¿Por qué razón?	Sí, por lo que consumiría y aprendería y tener la certeza del paso a paso de cómo se elabora lo que se va a consumir.	Sí, porque le gustaría ver como se prepara el café que consumiría, dijo que llevaría a sus amistades.	Sí, porque tendría la oportunidad de experimentar nuevas opciones, interactuar ver lo que me van a dar.	Sí, le gustaría participar y encontrar la clase de café que prefiere y conocer más sobre el café.	Sí porque es interesante y distinto a lo que hay en el mercado, donde te den lo que quieres y no solo lo que tienen.	Sí porque reúne los requisitos donde se sentiría cómodo para pasar un momento agradable.
17. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por este servicio?	Adicional 10%, precio entre 10 y 25 nuevos	Mínimo 8 soles y máximo 12 soles, debido	Agregaría 20% más. Precio máximo 25 por el tipo de	Adicional 30 entre 10 y 20 por la experiencia.	Adicional 30% entre 23 a 45 nuevos soles.	Adicional 20%, entre 20 y 30 nuevos soles,

<p>a) Indique en porcentaje, ¿Cuánto más del precio de mercado?</p> <p>b) ¿Cuál sería el precio máximo y mínimo?, ¿Por qué?</p>	<p>soles.</p>	<p>a que consume el americano que es el más simple de preparar.</p>	<p>café más elaborado.</p>			<p>debido a la originalidad de producto.</p>
<p>Observaciones</p>	<p>Piensa que el tema de café es un campo que se puede ampliar y que el peruano se ha vuelto más exigente en cuanto a la calidad del café y más interesado en conocer más del proceso y producción.</p>	<p>Le interesa mucho la calidad del café, mencionó que llevaría a sus amigos a conocer esta nueva propuesta.</p>	<p>Buena idea este tipo de negocio, especialmente para aquellas personas que les gusta tomar café.</p>	<p>Generalmente no se conoce mucho en cuanto a los tipos de filtrado que existen.</p>	<p>Sería una buena idea que existiera este laboratorio en más de un lugar.</p>	<p>Debería difundirse las bondades del café.</p>

Elaboración propia: Grupo de Tesis

Fuente: Entrevista a usuarios

### **5.3.3. Conclusiones de las entrevistas de profundidad a consumidores**

- Las personas encontradas en la feria por el motivo “Semana del café” que cumplían el segmento objetivo eran consumidores de café en grano muy frecuente, siendo su consumo todos los días de 2 a 3 veces durante el día. Este consumidor tenía gran interés por la búsqueda de novedades en este tipo de ferias.
- Se debe resaltar que a pesar de ser grandes consumidores de café no contaban con un conocimiento sobre los tipos de filtrado, procesos y calificación de café entre otros. Lo cual brinda al negocio una oportunidad al presente negocio en poder brindar experiencia y conocimiento al cliente.
- Las personas tienen gran aceptación por la idea de negocios presentada debido a que es público que le gusta el café y siempre está en búsqueda de novedades, de saber más sobre este insumo y dispuestos a pagar un extra por vivir una experiencia diferente al formato tradicional de cafetería.

## **5.4. Investigación cuantitativa: encuestas**

### **5.4.1. Objetivos de las encuestas**

#### Objetivo General:

- Obtener información de fuente primaria como parte del insumo para dimensionar el mercado potencial para la implementación de un “Laboratorio de Café en Lima Metropolitana.

#### Objetivos Específicos:

- Identificar la proporción de personas que toman café en grano (clientes potenciales).
- Conocer el perfil de los clientes potenciales.
- Conocer los hábitos de consumo de los clientes potenciales.
- Evaluar el concepto de negocio.
- Medir el grado de aceptación de los servicios.
- Identificar los atributos más valorados.

- Medir la intención de compra.
- Determinar la disposición del precio a pagar.
- Medios de comunicación más efectivos.

#### 5.4.2. Tamaño de la muestra

El tamaño de la muestra de la encuesta es de 982 encuestas. El nivel de confianza es del 95%, lo que significa que, de cada 100 estudios iguales, 95 arrojarán los mismos resultados; asimismo, se usa un margen de error del 3.076%, es decir, los resultados varían de manera positiva o negativa en ese valor y asumimos un factor de probabilidad de éxito/fracaso del 50% debido a que no se cuenta con información de otro estudio similar. Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó la siguiente fórmula para poblaciones conocidas o finitas:

Formula para poblaciones infinitas:

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot q}{e^2}$$

Donde:

$Z_{\alpha}^2$ : Valor Z del nivel de confianza

p: Factor de probabilidad de éxito

q: Factor de probabilidad de fracaso (q=1-p)

e: Margen de error

Datos:

$Z_{\alpha}^2$ : 1.96

p = 50%

q = 50%

e = 3.127%

$$n = \frac{1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}{0.03127^2}$$

$$n = 982$$

Como se comentó anteriormente para disminuir la varianza se distribuye la muestra de personas a encuestar de forma proporcional al tamaño de población de los distritos de la Zona 7 de Lima Metropolitana y según la cantidad de personas por sexo (Ver Tabla 5.3).

**Tabla 5.3: Distribución Muestral**

Distrito	Total Muestra	Sexo	
		Hombre	Mujer
Total	982	445	537
La Molina	221	103	118
Miraflores	103	44	59
San Borja	142	63	79
San Isidro	69	29	40
Santiago de Surco	447	206	241

Elaboración propia: Grupo de Tesis

### 5.4.3. Análisis de la información

En la Tabla 5.4 se muestra los resultados del estudio de mercado (Los porcentajes son con respecto al tamaño de la muestra). El detalle se encuentra en el anexo 7 y la ficha técnica en el anexo 29:

**Tabla 5.4: Resumen de la encuesta realizada**

Perfil del público objetivo		
Item	Descripción	Resultado
01	Consumidores habituales de café en grano NSE A,B,C1	16.45%
02	Consumidores de café en grano por sexo	Hombre = 52.5% / Mujeres = 47.5%
03	Consumidores de café en grano según lugar de trabajo	Top5: San Borja 22.5%, Surco 19%, San Isidro 15%, Miraflores 14%, La Molina 9.5%
Hábitos y preferencias del consumidor de café en grano		
04	Frecuencia promedio de consumo de café	4.56 veces a la semana
05	Motivaciones para consumir café	46% Sabor y aroma / 29% Lo mantiene despierto
06	Temporalidad del consumo del café	Invierno = 25.5% / Todo el año = 74.5%
07	Visitas a cafetería	97% de los consumidores habituales de café
08	Frecuencia promedio de visitas a cafeterías	2.71 veces a la semana
09	Días que visitan las cafeterías	Lunes 38.1% / Martes 20.1% / Miércoles 21.6% / Jueves 34% / Viernes 66.5% / Sábado 24.2% / Domingo 17.5%
10	Horarios preferidos para visitar cafeterías	Entre 9am y 12pm 52.1% / Después de las 5:30pm 33%
11	Acompañantes promedio por visita	2.63 personas/visita
12	Actividades que suelen hacer al visitar cafeterías	Top3: Conversar 71.6% / Relajarse 44.3% / Reuniones laborales 34%
13	Importancia de referencias para visitar una cafetería	Escala del 1 (nada importante) al 4 (Muy importante) - Recomendación de amigos (3) - Recomendación de expertos (2.3) - Recomendación de redes sociales (2.2)
14	Nº de tazas de café promedio por visita	1.76 tazas/visita/persona

15	Preferencia según de presentación de café	Top3: Cappuchino 38.1% / Americano 31.4% / Caramel Macchiato 26.3%
16	Características en el sabor del café	Top 3: Aromático 91.2% / Ácido 78.9% / Dulzón 46.4%
17	Aperitivos que acompañan al café	Top 3: Sandwich 62.9% / Postres salados 53.6% / Postres dulces 40.2%
18	Atributos más valorados en una cafetería	Top 3: Calidad del producto 93.3% / Ambiente del local 34.5% / Presentación del producto 33.5%
19	Razones para regresar a una cafetería	Top 3: Sabor del producto 88.7% / Atención del personal 21.6% / Decoración del local 21.6%
20	Gasto promedio de los consumidores en una cafetería	S/ 47.61
21	Utilidad del servicio de internet (wifi) en una cafetería	Muy útil 43.8% / Útil 30.9%
22	Música que suele escuchar cuando asiste a una cafetería	Top 3: Rock en inglés 57.2% / Rock en español 35.6% / Clásica 18%
23	Satisfacción con el servicio de las cafeterías visitadas	Top 3: Muy satisfecho 5.2% / Satisfecho 76.8% / Ni satisfecho ni insatisfecho 18%
<b>Prueba de concepto</b>		
24	Interés en vivir la experiencia del Laboratorio de café	Definitivamente “SI” 35% / Probablemente “SI” 44%
25	Interés en visitar el laboratorio de café en Miraflores	Definitivamente “SI” 34%
26	Importancia de los atributos del Laboratorio de café	Top 3: Escala del 1 (nada importante) al 4 (Muy importante) - Variedad de café (3.7) - Preparación de su propio café (3.6) - Servicio personalizado (3.6)
27	Frecuencia promedio de visitas al Laboratorio de café	2.71 visitas a la semana
28	Promedio de N° de tazas consumidas en el Labcafé	1.76 tazas/visita/persona
29	Medios de comunicación para recibir novedades	Facebook 53.4% / WhatsApp 36.8%
30	Música de fondo para el “Laboratorio de café”	Rock en inglés 40.2% / Rock en español 16.1% / Clásica 12.1%
31	Disposición de pago promedio por visita	S/ 39.09
32	Aperitivos salados deseables en el Laboratorio de café	Empanadas 25.9% / Quiche de pollo 22.4%
33	Disposición promedio de pago por empanada	S/ 10.94
34	Disposición promedio de pago por quiche	S/ 11.49
35	Aperitivos dulces deseables en el Laboratorio de café	Strudel de manzana 33.7% / tortas,cupcakes 28.7% / Galletas 26.3%
36	Disposición promedio de pago por Strudel de manzana	S/ 11.74
37	Disposición promedio de pago por tortas, cupcakes	S/ 12.00
38	Disposición promedio de pago por galletas	S/ 9.15

Elaboración propia: Grupo de Tesis

Fuente: Primaria (Encuestas)

Entre las principales conclusiones de las encuestas realizadas (ver Tablas 5.4 y 5.5) se puede mencionar que el café en grano es una bebida caliente afectada por la ocasión y la costumbre, no por la estacionalidad ya que se consume “todo el año”. Asimismo se identificaron los principales hábitos de consumo que serán de utilidad para la evaluación financiera del proyecto: la alta frecuencia de visitas a cafeterías a la semana (2.71 veces sin considerar La Molina), el número de tazas consumidas por visita (1.76 bebidas) y el ticket promedio de consumo (S/ 39).

## 5.5. Conclusiones

- Se ha identificado que la proporción de personas que consumen habitualmente café en grano corresponde al 16.45% del mercado potencial lo cual asciende a 28,913 personas.
- De acuerdo a la encuesta realizada, se tiene mercado en la cual hay consumo del café en grano todos los días de la semana de las cuales de 2 días a más son consumidas en una cafetería tradicional.
- Existen preferencias marcadas en la encuesta como son dos tipos de taza de café: Los tradicionales capuchino y americano que deben ser consideradas necesariamente en la carta.
- Sobre el interés en el Laboratorio de Café, definitivamente sí es del 18.83%. Por tanto, el mercado objetivo para la idea de negocio “Laboratorio de Café” asciende a 5,445 consumidores habituales de café en grano (es decir, que consumen café en grano al menos 2 veces a la semana) en el NSE A, B y C1 de la zona siete de Lima Metropolitana (sin considerar La Molina) que manifestaron su deseo en visitar el laboratorio de café ubicado en el distrito de Miraflores y dispuestos a pagar más de S/ 20.
- La importancia de los atributos del Laboratorio de Café en orden descendente es: las variedades de café, la preparación de su propio café, el servicio personalizado, los diseños especiales en el café, el show, la decoración temática del local, wifi y finalmente la música suave. Lo cual indica que el público objetivo siempre está en búsqueda de novedades de presentación y cómo llegar a este producto.
- Se observa según encuesta que el gasto promedio por visita a una cafetería es de S/ 39.00 el cual se está tomando como punto de partida para establecer la estrategia de precios.

Finalmente, luego de conocer los resultados del estudio de mercado, se observa que existe un mercado que tiene interés por una idea de negocio innovadora en relación a las propuestas existentes de Specialist Coffee Shops. Entre los atributos sugeridos por los entrevistados está la calidad del café y un servicio personalizado.

## **CAPITULO 6. PLAN DE MARKETING**

En el presente capítulo se describe el plan de marketing que se implementará a fin de satisfacer la demanda potencial descrita en el capítulo 5 de Análisis de mercado, donde se buscará lograr una diferenciación con respecto a los competidores y aprovechar las oportunidades que se presenten en el mercado.

El plan de marketing toma en cuenta los capítulos 4 (Análisis Estratégico) y el capítulo 5 (Análisis de Mercado) a fin de concentrar todo nuestro esfuerzo en un nicho específico y buscar satisfacer las necesidades que exige este mercado.

### **6.1. Objetivos de marketing**

A continuación se mencionarán los objetivos generales y específicos que se buscarán lograr con en el presente plan de marketing:

#### **6.1.1. Objetivo general**

Posicionar el presente Laboratorio de café como la primera opción de las personas amantes de café por su experiencia vivencial, trato personalizado y su excelente café.

#### **6.1.2. Objetivos específicos**

- Lograr una fidelización del 90% de nuestros consumidores desde el primer año de operaciones.
- Logra un índice de satisfacción del 95% de nuestros consumidores desde el primer año.
- Obtener un crecimiento en ventas a partir del tercer año de lanzamiento.
- Alcanzar un Market Share de 2.5% en el primer año de operaciones.
- Lograr que un cliente fidelizado visite nuestro local un promedio de 2.71 veces a la semana.
- Obtener un superávit a partir del 5to año de operaciones de la empresa.
- Invertir el 36% de los ingresos proyectados para lograr posicionarnos en el primer año de operaciones.
- A partir del tercer año de operaciones reducir gradualmente el porcentaje de inversión en marketing hasta llegar a un porcentaje del 25% de los ingresos en el décimo año de

operaciones.

- A partir del tercer año de operaciones, el tope del presupuesto de marketing será 30% de los ingresos totales.

## 6.2. Estimación de la demanda

Tomando como referencia datos del INEI-2015 el segmento objetivo, hombres y mujeres de 25 a 45 años, del nivel socioeconómico A, B y C1 del Sector 7 de APEIM sin considerar el distrito de La Molina (debido a su lejanía con respecto al Laboratorio de Café, el cual estará ubicado en el distrito de Miraflores) está compuesto por 175,732 personas. Según las encuestas (información primaria) se tienen porcentajes que determinan el número de personas amantes del café y cuantos estarían interesados en la presente idea de negocio.

Tomando en cuenta lo indicado, me muestra en la tabla 6.1 la estimación de la demanda potencial. (Dato “I”).

**Tabla 6.1: Estimación de personas que consumen habitualmente café en grano en el sector 7 del NSE A, B y C1 y aceptan la idea de negocio.**

CALCULO 1		
Población de la Zona 7 de Lima Metropolitana – Sin La Molina (Fuente secundaria)	Rango de edades (25 a 45 años) (INEI, 2015)	Población de la Zona 7 de Lima Metropolitana – Sin La Molina Entre las edades 25 a 45 años
A	B	A x B = C
641,133	31.40%	201,297
CALCULO 2		
Población de la Zona 7 de Lima Metropolitana – Sin La Molina Entre las edades 25 a 45 años	Nivel Socio Económico A, B, C1 (Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados, 2017)	Población de la Zona 7 de Lima Metropolitana – Sin La Molina Entre las edades 25 a 45 años del NSE A, B y C1
C	D	C x D = E
201,297	87.30%	175,732
CALCULO 3		
Población de la Zona 7 de Lima Metropolitana – Sin La Molina Entre las edades 25 a 45 años del NSE A, B y C1	Consumen café en grano (Estudio de mercado cuantitativo 2017: Laboratorio de café)	Segmento objetivo y amante del café
E	F	E x F = G
175,732	16.45%	28,913
CALCULO 4		
Segmento objetivo y amante del café	Aceptan la idea de negocio (Estudio de mercado cuantitativo 2017: Laboratorio de café)	Mercado Potencial
G	H	G x H = I
28,913	18.83%	5,445

Elaboración propia: Grupo de tesis

### 6.3. Estrategias de marketing

A continuación se indicarán las estrategias a implementar a fin de conseguir los objetivos mencionados en este capítulo.

#### 6.3.1. Estrategia de Segmentación

A continuación se clasificarán a los clientes del Laboratorio café “Coffee Lab Zone” en 4 segmentos descritos en la tabla 6.2.

**Tabla 6.2: Tipos de segmentación y variables asociadas**

Tipo de Segmentación	Variables
<b>Geográfica</b>	Ubicación: <ul style="list-style-type: none"><li>- Estratégico prioritario: distrito de Miraflores.</li><li>- Estratégico: Surco, San Borja, San Isidro, Barranco.</li><li>- Resto: Lince, Jesús María, Magdalena.</li></ul>
<b>Demográfica</b>	Edad: <ul style="list-style-type: none"><li>- Personas entre 25 a 45 años</li></ul> Sexo: <ul style="list-style-type: none"><li>- Hombres y Mujeres</li></ul>
<b>Nivel Socioeconómico</b>	Niveles socioeconómicos: <ul style="list-style-type: none"><li>- A</li><li>- B</li><li>- C1</li></ul>
<b>Hábitos de comportamiento y preferencia.</b>	Comportamiento: <ul style="list-style-type: none"><li>- Personas que necesitan estimulación para iniciar un buen día.</li><li>- Personas que prefieren cafeterías especializadas.</li><li>- Personas que no tienen tiempo para preparar su desayuno.</li></ul> Preferencia: <ul style="list-style-type: none"><li>- Consumo de café especial</li><li>- Acudir a una cafetería por lo menos 2 veces a la semana.</li><li>- Tener un espacio de innovación y donde se enfatice la experiencia del consumidor</li></ul>

Elaboración propia: Grupo de Tesis

#### 6.3.2. Estrategia de Posicionamiento

El objetivo de la estrategia de posicionamiento es llevar la marca de la empresa desde la imagen actual a la que se desea (Carrillo, 2014). La estrategia elegida es **estilos de vida** la cual se centra en las actitudes e intereses de los consumidores.

Como se ha tratado en el capítulo 5, Análisis del mercado, existe un interés por un segmento de personas acerca de degustar un café en grano de calidad y conocer más sobre el producto,

asimismo se toma en cuenta el hábito de las personas en encontrar un lugar en donde puedan pasar un buen momento.

De acuerdo a la estrategia de posicionamiento se quiere lograr que “Coffee Lab Zone” alcance el reconocimiento de un laboratorio de café que brinde café especial y donde se viva la experiencia de la cultura de café especial a través de shows que permitan mostrar cómo se elabora las mejores tazas de cafés especiales, por la combinación de granos, realización del tostado, la acción del filtrado de los granos de café, y la elaboración de las presentaciones en las tazas generadas por los baristas, las cuales deberán tener un aroma y sabor único que marque una diferencia del servicio.

Para la recordación y/o posicionamiento se debe considerar los siguientes factores:

- **Marca y Logo:** El diseño de la marca y del logotipo tiene como sustento estar relacionada a la propuesta de valor. La marca “Coffee Lab Zone” quiere transmitir a los consumidores la existencia de una opción en donde pueden experimentar con este maravilloso insumo que son los granos de café especial. Con respecto al logotipo es minimalista (ver gráfico 6.1), dando a entender que en el lugar el principal protagonista es la taza de café especial, asimismo el color verde da a entender la responsabilidad con el medio ambiente (Trabajo conjunto con el caficultor).

**Gráfico 6.1: Marca y logotipo**



Elaboración propia: Grupo de Tesis

- **Valor de la marca:** Al ser una empresa que recién ingresa al mercado, el valor de la marca será nulo o desconocido en el sector de cafeterías especializadas, para cambiar esto se buscará en el mediano plazo crear un atributo de experiencia del café.
- **Percepción de Calidad:** Dentro del laboratorio café, el concepto calidad deberá estar interiorizada en todos los profesionales que componen el staff de la empresa, desde la adquisición de los insumos (granos de café) hasta la interacción con los potenciales clientes, lo que permitirá mostrar a una empresa que transmite calidad en todo lo que realiza.
- **Recordación:** “Coffee Lab Zone” es Ven y enamórate de nuestro café.
- **Lealtad a la marca:** Los potenciales clientes del laboratorio de café son personas que no tienen una lealtad definida dentro del mercado de cafeterías de cafés especiales, pero para poder generar una lealtad a la marca, se debe crear una asociación entre la experiencia del café especial con nuestra marca, para que cada vez que alguien diga café especial le venga a la mente, “Coffee Lab Zone”.

### **6.3.3. Estrategias de cartera**

En el presente negocio se aplica una **estrategia de desarrollo de nuevos productos** dentro del sector, buscando transformar los productos existentes de bebidas de café adaptándolos a los nuevos gustos y necesidades de los clientes, por eso la importancia de la participación de los baristas que experimentan en torno a la taza de café.

La finalidad es identificar el producto/servicio potencial a fin de centrar los esfuerzos para que sea más atractivo y se encuentre mejor posicionado (Murillo Carrasco, 2016).

#### **Propuesta de servicios:**

El laboratorio café “**Coffee Lab Zone**” brindará los siguientes servicios:

- Venta de tazas de cafés especiales.
- Venta de granos especiales.
- Cata de cafés

**Venta de tazas de cafés especiales:** Se ofrecerá la venta de cafés especiales finamente preparados por nuestros baristas, en la cual cada taza de café se elaborará con insumos de altísima calidad, según SCA (Specialty Coffee Association), 85 puntos es considerado un café de excelencia o especial, con una gran variedad de granos de diferentes fincas a nivel nacional que permitirá generar una amplia carta de opciones, cada opción tendrá un sabor único y especial que cautivará los diferentes gustos del público amantes del café.

Este producto tiene el objetivo de satisfacer las necesidades a un público exigente que disfruta de un excelente café en grano, y reconoce las cualidades de un café de excelencia.

**Venta de granos especiales:** Se ofrecerá la venta de granos especiales de café, traídas exclusivamente de las mejores fincas del país, donde se cultiva granos de café especial, más de 85 puntos según la escala de SCA, estos permitirán satisfacer las necesidades del público objetivo que siempre busca consumir café fresco hechos en base a granos especiales en cualquier momento del día dentro de sus hogares o centros de trabajos.

**Cata de cafés:** Se ofrecerá el servicio de cata de cafés para mejorar la cultura del café, buscando que más personas puedan reconocer las cualidades y características que diferencian a los cafés especiales.

Este servicio permitirá que más personas puedan elevar su cultura del café, así como conocer y difundir todos los procesos que son necesarios para cosechar un grano de café especial, así como también los procesos necesarios para realizar la correcta elaboración de una taza de café especial, como son el proceso de tostadura y filtrado dentro de la preparación y elaboración de tazas de café especial.

#### **6.3.4. Valor agregado**

Dentro de la estrategia de marketing elaborada en este plan de negocios se busca establecer los puntos principales que generaran un valor agregado al negocio, lo cual permitirá diferenciación y ser atractivos para nuestro público objetivo, lo que generará que el negocio pueda posicionarse y crecer de manera sostenida en el tiempo. Ver gráfico 6.2.

**Gráfico 6.2: Definición de valor agregado “Coffee Lab Zone”**



Elaboración propia: Grupo de Tesis

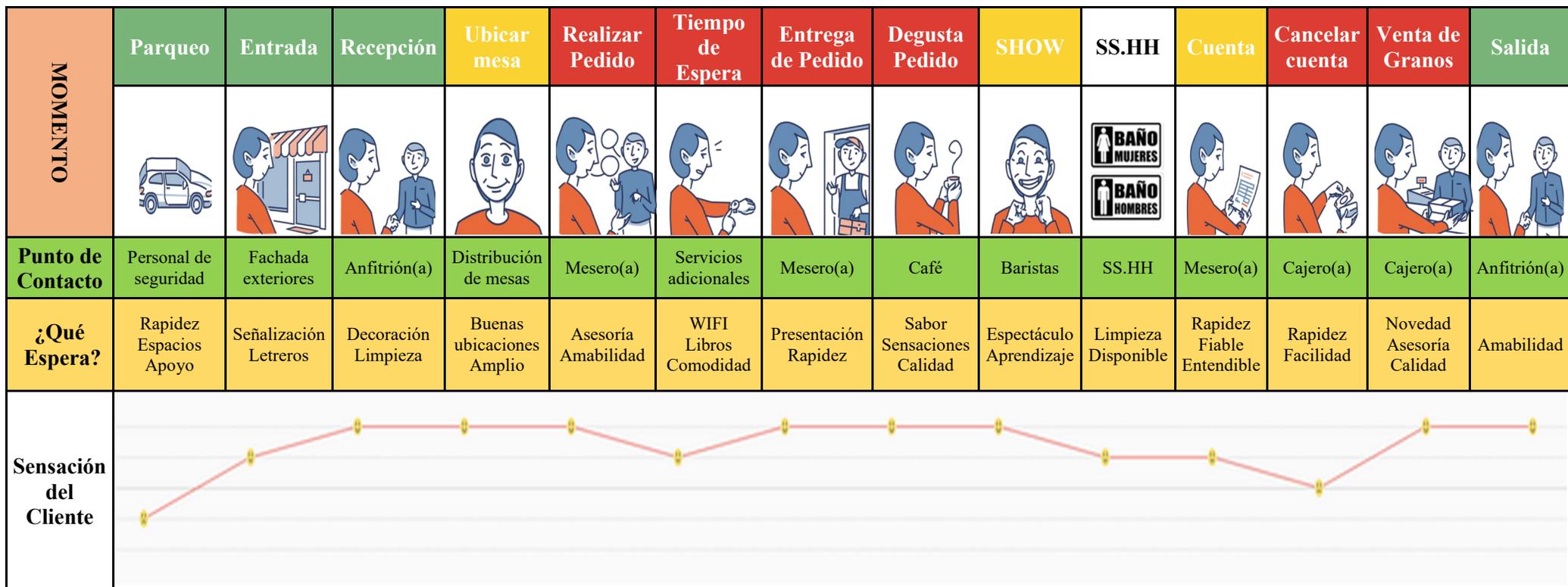
**Propuesta Única:** El laboratorio café “Coffee Lab Zone” tiene una propuesta única que generará un valor agregado diferencial que permitirá ser la principal alternativa donde se puede tomar una taza de café especial, vivir una experiencia vivencial sobre los procesos de elaboración de una taza de café especial, mejorar el conocimiento de la cultura de café, obtener una excelencia de servicio, y disfrutar de una innovadora carta de productos, que nuestros clientes podrán disfrutar, esta propuesta está conformada por los siguientes puntos principales:

- **Granos de calidad:** Los granos utilizados para elaborar las tazas de cafés especiales, serán adquiridos bajos los estándares que la SCA (Special Coffee Association) ha establecido para que un grano de café sea considerado café especial (más de 85 puntos), lo que certifica que los granos tengan una calidad superior, asegurando que cada taza de café elaborada en nuestro establecimiento contenga un sabor y aroma especial que diferenciará nuestros productos.
- **Innovación e investigación:** La propuesta del laboratorio café es de realizar la investigación de los procesos del cultivo y la cosecha de los granos de café, para buscar la constante mejora de estos procesos que permitan aumentar la calidad de los granos de café de manera constante y sostenible, respetando las mejores prácticas con el medio ambiente, intentando lograr que estos procesos sean totalmente orgánicos.  
Dentro del laboratorio café nuestros profesionales buscarán constantemente crear nuevos productos a través de la innovación, realizando nuevas combinaciones y mezclas de sabores para renovar frecuentemente la carta de productos que se ofrecerá a nuestro público.

- **Experiencia vivencial:** El establecimiento ofrecerá constantemente shows donde se mostrará a nuestros clientes como se realiza la preparación de tazas de cafés especiales, logrando que nuestros clientes vivan y aprendan de manera directa la forma correcta de elaborar una taza de café especial, generando que los clientes se involucren y entiendan los principales procesos que son necesarios para disfrutar un café especial, lo que permitirá impulsar la cultura del café dentro del público objetivo.
  
- **Excelencia de servicio:** La propuesta de negocio tiene como meta principal satisfacer todas las expectativas de nuestros futuros clientes, para lograr determinado fin, uno de los principales puntos a considerar es generar una cultura de vocación de servicio entre cada uno de los colaboradores de nuestra empresa, esto permitirá que cada colaborador brinde un excelente servicio a cada uno de los visitantes, brindando una excelencia de servicio en cada interacción con los clientes.
  
- **Profesionales de primera:** Uno de los ejes principales dentro de la propuesta de valor son los profesionales de café que estarán al servicio de los clientes, uno de los principales serán los baristas, quienes conocen todos los aspectos necesarios en la cosecha, cultivo y elaboración de los granos de cafés, ellos son los que inspeccionarán y revisaran la calidad de los granos, cuidarán cada aspecto dentro del proceso de elaboración y así mismo buscarán realizar la innovación de nuevos sabores y productos para presentarlos en nuestra carta. Estos profesionales buscarán capacitarse de manera constante para buscar la excelencia de nuestros productos.

### 6.3.4.1 Experiencia de cliente

Gráfico 6.3: Customer Journey Map “Coffee Lab Zone”



## **Describiendo el “Customer Journey Map” que percibirán por nuestros clientes:**

El Customer Journey Map (CJM) es una herramienta visual muy potente que permitirá observar todas las etapas que los clientes pasarán dentro del local, así mismo identificar puntos de mejora para alcanzar la satisfacción total del cliente en su experiencia de compra.

En el gráfico 6.3 podemos observar todas las etapas que nuestros clientes atraviesan dentro del laboratorio café, se ha identificado 14 etapas como las más relevantes.

Al ser una empresa con una estrategia de diferenciación y buscando lograr un posicionamiento relevante a través de la entrega de una experiencia única e inolvidable para los clientes y consumidores, podemos indicar que en líneas generales la experiencia de compra será muy satisfactoria para los clientes.

Los 2 principales puntos de mejora identificados son:

**Parqueo:** La capacidad inicial de nuestro local cuenta con 4 estacionamientos, así como también no contará con el servicio de valet parking, por lo cual nuestros clientes deberán aparcar su propio auto y existe una alta posibilidad que en momentos de mucha concurrencia no se tengan estacionamiento disponible, esto puede causar que nuestros clientes sufran un momento desagradable y no disfruten a plenitud su visita a nuestro local, como también busquen otro lugar debido a la falta de espacio de estacionamiento.

**Cancelar cuenta:** Dentro de los principales objetivos que se ha trazado como empresa es obtener el 2.5% del mercado total de Coffee shop, dicho esto existe una probabilidad que el local tenga el aforo medianamente copado, y ahí se presenta una limitante, debido a que sólo se contará con una caja registradora y una cajera, la cual no se dará abasto en momentos de alta concurrencia de clientes, pudiendo generar un gran malestar a la hora de cancelar la cuenta debido a la congestión, siendo un punto a considerar dentro del plan de mejora.

### **6.3.5. Estrategia de Atracción de clientes**

En esta sección se definirá las diferentes estrategias y planes de acción que se realizarán para generar la atracción de potenciales clientes (prospectos) e interesados en conocer y satisfacer su necesidad de contar con lugar innovador, acogedor y donde podrá vivir la experiencia de la cultura del café especial.

Las campañas o acciones de captación se realizarán de manera constante y periódica, en especial en momentos potenciales (por temporada) y por campaña de inauguración, así también cuando

las necesidades del negocio lo requieran, focalizando los esfuerzos en lugares adyacentes al local (Miraflores), así como crear alianzas con empresas que albergan y mantienen relación con los potenciales clientes y consumidores.

Estas estrategias de atracción de nuevos clientes tienen como supuesto principal que el primer contacto que tengan los potenciales clientes con la marca, es crucial, esta primera impresión se grabará en la mente de las personas y permitirá que a partir de la satisfacción total de los clientes, estos se conviertan en los principales embajadores, generando un marketing de boca a boca.

A continuación se detallará las estrategias y se describirá los planes de acción para realizar la atracción de nuevos clientes:

#### **6.3.5.1 Difusión masiva (ATL)**

En esta estrategia se buscará posicionar la marca de manera masiva, generando que los potenciales clientes, consumidores y público en general empiecen a tener contacto con la marca, teniendo como principal objetivo que reconozcan el logo, recuerden el nombre y empiecen a asociar la palabra café especial o laboratorio de café con la marca, generando que los potenciales clientes lo consideren como una opción cuando quieran satisfacer su necesidad de consumir café especial.

Para dicho fin se realizará los siguientes planes de acción para lograr el objetivo antes indicado:

- **Promoción en Paneles:** Para lograr una alta exposición de la marca frente al público consumidor, se contratará los servicios de la empresa JMT Outdoors para alquilar el servicio de publicidad en paneles, dentro del distrito de Miraflores, eligiendo como punto principal de instalación las inmediaciones de la avenida Comandante Espinar, debido al alto tránsito de personas que existe durante el día y la noche, ya sea para dirigirse a su centro de trabajo o por motivos de esparcimiento y recreación, este servicio se contratará por el primer mes a partir del lanzamiento o apertura del laboratorio café. Esto permitirá dirigir los esfuerzos de publicidad a un público cercano a nuestro establecimiento, asegurando la exposición de la marca y alcanzar un posicionamiento rápido.

Este servicio se realizará una vez al mes durante todos los años de operación del laboratorio de café. Ver gráfico 6.4

**Gráfico 6.4: Vista de panel de logo “Coffee Lab Zone” en el distrito de Miraflores**



Elaboración propia: Grupo de Tesis  
Foto: [www.jmtoutdoors.com.pe](http://www.jmtoutdoors.com.pe)

- **Publirreportaje:** Buscando llegar a un alto nivel de exposición y que se conozcan todos los atributos de la propuesta de valor, así como introducir y explicar el concepto de lo que significa un laboratorio de café, se contratará los servicios de la empresa “El Comercio” el cual tiene un público objetivo con los mismos criterios de segmentación a donde está dirigida la propuesta. El servicio de Publirreportaje para publicitar la marca y adicionalmente busca educar y concientizar sobre lo que significa un café especial y cuáles son los atributos y beneficios que lo diferencian a productos similares o sustitutos de las grandes cadenas de café (Starbucks, Juan Valdez) o los cafés instantáneos o solubles que se venden en el sector retail (Kirma, Nescafé). Ver gráfico 6.5.

**Gráfico 6.5: Vista de una imagen de Publireportaje del diario El Comercio**



Elaboración propia: Grupo de Tesis  
Foto: Diario El Comercio - Perú

### **6.3.5.2 Campañas BTL y activaciones**

En esta estrategia se busca generar una interacción directa con los potenciales clientes, buscando generar una Lovemark y hacer “clic” con la marca con la primera interacción.

En esta estrategia se identificará al cliente potencial, a personas amantes del café (personas que consumen más de 2 veces a la semana café en grano), que buscan interactuar con la cultura del café, aprendiendo todo sobre el proceso del café especial desde la cosecha hasta la presentación final en la taza, debido a esto las campañas se focalizaran en lugares donde se reúne o visitan el público objetivo, como: centros comerciales, parques, ferias, también se realizará convenios con empresas que tienen contacto directo con nuestro público objetivo, estas alianzas también recibirán una comisión por cada recomendado que visite las instalaciones del laboratorio de café. Así también esta estrategia busca acercar y dar a conocer los diferentes productos y atributos que de manera más interactiva, buscando que los potenciales clientes testeen los productos, esto se realizará en base a campañas de activaciones donde se invitará muestras de granos de café especial y tazas de café especial para que disfruten del sabor y vivan la experiencia que un café especial puede brindar.

En dichas activaciones también se les otorgará algunos suvenir o presentes para que recuerden la marca, y nuestra marca tenga exposición con las personas cercanas con las que interactúan.

Se realizará los siguientes planes de acción:

- **Degustaciones:** El café especial tiene una calidad incomparable debido a los atributos que contiene en cada grano de café especial como el sabor, olor, acidez, cuerpo y aroma entre los principales, la combinación perfecta de estas características generan un café incomparable e inolvidable de un gusto exquisito, que generan una sensación única en nuestro paladar, debido a esto se instalará módulos en los principales centros comerciales del distrito de Miraflores (Larcomar), y también en zonas aledañas al establecimiento con alto tránsito de potenciales clientes en horas de la tarde- noche (Parque Kennedy y Ovalo Higuiereta), donde serán atendidos por baristas que aparte de hacer degustar al público con exquisitas bebidas, deleitarán con un mini show y enseñarán sobre la cultura del café, así como las diferentes presentaciones que se pueden realizar en cada taza de café. Ver gráfico 6.6.

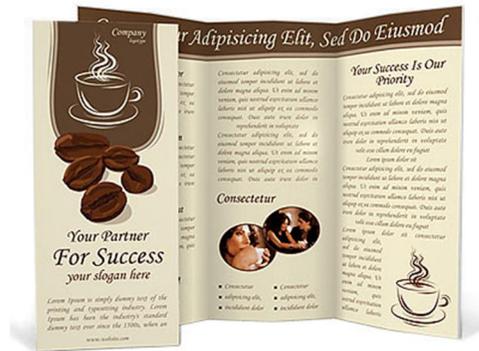
**Gráfico 6.6: Degustaciones**



Elaboración propia: Grupo de Tesis  
Foto: Agencia peruana de noticias - Andina

- **Folletos/Volantes:** Se mandará a realizar unos millares de folletería con diseños especiales alusivos a la propuesta, así como algunos recetarios para realizar en casa y enseñar cómo identificar granos de café especial. Estos folletos se repartirán en los principales centros comerciales de los distritos de la zona 7, donde se encuentra el público objetivo, así también serán entregados en las campañas de activación y en los módulos de degustaciones. Ver gráfico 6.7.

Gráfico 6.7: Folletos



Fuente: Internet

Foto: [www.es.smiletemplates.com/brochure](http://www.es.smiletemplates.com/brochure)

- **Souvenir:** Los souvenir son objetos que adoptan algunas características de un determinado lugar u objeto para que sirvan de recuerdo y permita exponer la marca con personas allegadas y con las que interactúa de manera directa de la persona que porta el souvenir, en ese sentido se mandará a confeccionar 2 artículos funcionales para intentar prolongar el uso y así aumentar la recordación de la marca, los 2 artículos que se mandaran a confeccionar serán los siguientes:  
Tazas de café con mensajes personalizadas y separadores de libros, artículos que serán de mucha utilidad para las personas amantes del café y que disfrutan leer un buen libro cuando disfrutan su café. Ver gráficos 6.8 y 6.9.

**Gráfico 6.8: Diseño de un separador de libro en forma de taza de café**



Fuente: Internet

Foto: [www.cults3d.com](http://www.cults3d.com) - Coffee Mug Book Separator

**Gráfico 6.9: Tazas de café con mensajes personalizados**



Fuente: Internet

Foto: [www.cults3d.com](http://www.cults3d.com) – Modelos de tazas de café

- **Auspicios Feria Expo Café:** La feria anual Expo Café Perú, “es un evento internacional que busca integrar a los diferentes agentes económicos nacionales e internacionales relacionados con este producto, a través del intercambio de conocimiento, información y establecimiento de redes de contacto”,<sup>5</sup> esta feria que reúne a los principales actores del café también es visitada por una cantidad importante de personas amantes del café, que buscan seguir ampliando su conocimiento del café en grano, lo que nos permitiría tener exposición ante nuestro público objetivo y un público con gran interés en el café en grano. Ver gráfico 6.10.

---

<sup>5</sup> Fuente: <http://www.expocafeperu.com.pe>

- **Gráfico 6.10: Logo feria Expo Café Perú**



Fuente: [www.expocafeperu.com.pe](http://www.expocafeperu.com.pe)

- **Convenios Hoteles:** Se buscará realizar sinergias con hoteles pequeños y de perfil de mochileros del distrito de Miraflores para poner poster y afiches dentro sus locales, así como buscar que nos referencien cuando se busque una alternativa vivencial dentro del distrito de parte de los turistas, así mismo el convenio con estos establecimiento se basará en una pequeña comisión por cada referenciado que llegue a consumir a nuestro local. Estos convenios con los hoteles generarán que se realice algunos gastos en publicidad dentro del hotel, para ambientar el hotel entorno a la cultura del café especial.
- **Convenios Mirabús:** En el distrito de Miraflores una atracción frecuentemente utilizada por los turistas que visitan Lima es el Mirabús, que realiza un recorrido por las mejores atracciones de Lima como museos, parques, entre otras atracciones, siendo esta opción una gran fuente de consumidores potenciales, asimismo se realizará un convenio con esta empresa para que el establecimiento sea una parada obligada dentro de su recorrido, para aprovechar a tomar una taza de café especial o comprar algunos granos de café especial, para dicho fin se realizará el convenio pagando una comisión por cada grupo que llegue y compre en el local. Ver gráfico 6.11.

- **Gráfico 6.11: Mirabus**



Fuente: [www.mirabusperu.com](http://www.mirabusperu.com)

### 6.3.5.3 Marketing Digital

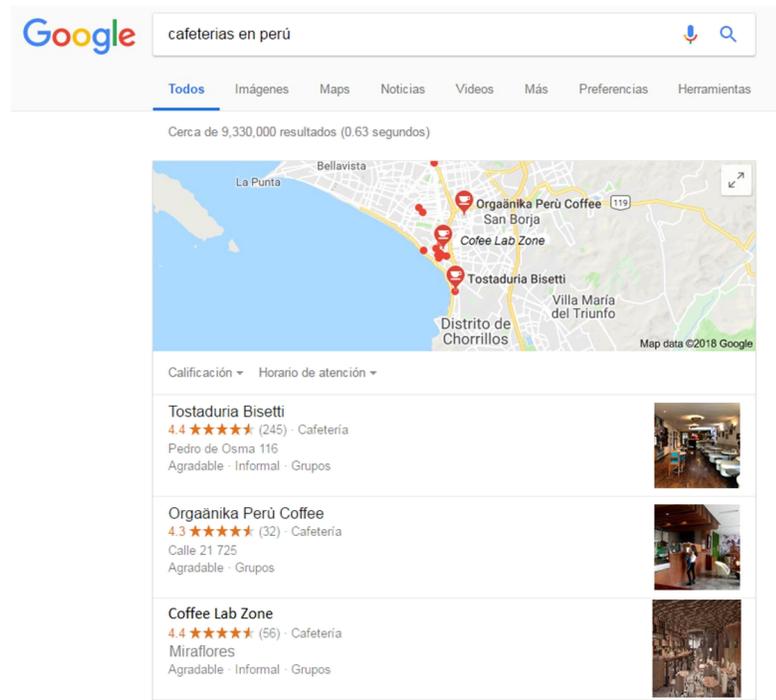
Complementando la estrategia de atracción de clientes a través del marketing directo, se implementará un plan de marketing digital para atraer a un público que busca tener una interacción de ida y vuelta con su marca preferida, así como involucrarse con ella a través de las redes sociales, no solo como seguidores sino sentir que son escuchados por la marca y mejorar con las recomendaciones y cambios que tienen los consumidores.

Debido a las diversas herramientas que ofrece el marketing digital se debe establecer el target de manera adecuada y precisa para lograr posicionarnos como una marca que genera confianza y dinamismo ante los cambios de entorno del público objetivo, para esto se realizará los siguientes planes de acción:

- **Página Web:** Actualmente una empresa que no tenga una página web, simplemente no existe, para dicho fin se contratará los servicios de una empresa especializada que permita aumentar la presencia orgánica en internet, esto se logrará a través de:
  - Diseño dinámico y acogedor, ambientado en el café, con rasgos innovadores.
  - Contenido de calidad (videos de preparación de café, recetas, cultura, tips).
  - KeyWords (café especial, Villarica, granos de café, Starbucks, expo café, etc.).
  - Responsive (Adaptado a cualquier tipo de dispositivo)
  - Mejorado para los buscadores. (Ver gráfico 6.12)

- Con alto performance (rapidez).

**Gráfico 6.12: Visualización de una búsqueda orgánica de la web Coffee Lab Zone**



Elaboración propia: Grupo de Tesis

- **Contenido:** Para complementar la creación de la página web se debe tener contenido que mostrar, esta permitirá atraer a nuevos leads y transformarlos en fieles compradores, así como también aumentar la exposición de la marca y leales seguidores. Para alcanzar dicho fin se encargará a una empresa especializada la creación de videos con los diferentes recetarios de un café especial, así también los diferentes tipos de filtrados y tostados que pueden elaborar en su casa, con los granos de café especial. Este contenido de calidad atraerá leads con gusto y preferencia del café especial, lo que nos permitirá generar una base de datos con clientes potenciales, y a los cuales se hará seguimiento para convertir en asiduos visitantes a nuestro local. Ver gráfico 6.13 y 6.14.

- **Gráfico 6.13: Video de presentación de nuestra propuesta “Coffee Lab Zone”**



Elaboración propia: Grupo de Tesis  
Fuente: Facebook Origen Tostadores de Café

- **Gráfico 6.14: Video de preparación de un Aeropress**



Elaboración propia: Grupo de Tesis  
Fuente: Facebook Origen Tostadores de Café

- **Publicidad en Adwords y Facebook:** Buscando atraer a nuestro público que mantiene un fuerte hábito del uso de internet y las redes sociales, se ha determinado invertir en publicidad en Google Adwords y Facebook, esto permitirá mostrar anuncios a las personas que busquen opciones relacionadas al café y los competidores (Bisetti, Origen, etc.), así como crear una comunidad en las redes sociales que permitirá generar tendencia y atraer a nuevos clientes potenciales, buscando también aumentar el mercado de café especial. Ver gráfico 6.15.

**Gráfico 6.15: Vista preliminar de un anuncio en Google Adwords**



Elaboración propia: Grupo de Tesis

- **Banner Digital (Diario Gestión):** Buscando invertir publicidad en medios que son visitados por el público objetivo, se ha determinado invertir en banners digitales en el diario Gestión, esto permitirá generar tráfico hacia el contenido que difundimos en las redes sociales y nuestra página web, así como aumentar los leads, permitiendo aumentar la base de datos de potenciales clientes. Ver gráfico 6.16.

**Gráfico 6.16: Visualización preliminar donde se mostrará el anuncio en el diario Gestión**



Elaboración propia: Grupo de Tesis  
Fuente: Diario Gestión

- **WIFI Público:** Dentro del distrito de Miraflores existe diferentes lugares públicos donde los usuarios se conectan a internet a través de un Wifi público, el cual permite brindar anuncios de publicidad por el internet gratis que ofrece, para dicho fin se ha contratado

los servicios de la empresa GTD Perú antes WIGO, que gestiona los principales Wifi públicos del distrito de Miraflores como son:

- **Parque Kennedy:** En este punto de concentración se reúnen varios turistas y personas que vienen a visitar el distrito buscando esparcimiento y cultura, estos potenciales clientes generarán una base de datos de calidad aumentando la tasa de conversión de leads a clientes.
  - **LARCOMAR:** Es el principal centro comercial del distrito y donde las personas de alto poder adquisitivo vienen a realizar sus compras, también en busca de un lugar donde poder disfrutar y tomar una pausa, aquí se anunciará de manera más cautelosa y en menor grado debido a que muchas de las personas utilizan su propio plan de datos dejando de lado el Wifi público, lo que no permitiría que vean los anuncios.
  - **CIBERTEC:** El instituto CIBERTEC es uno de los principales centros de educación de la ciudad y alberga a jóvenes consumidores del NSE B y C1, quienes buscan lugares acogedores, innovadores y que cuenten con promociones para despejar la mente luego de las arduas horas de estudio, aquí aparte de brindar anuncios se ofrecerá descuentos para las horas de baja concurrencia en el local, estos clientes pueden convertirse en asiduos clientes pero realizando descuentos especial para estudiantes.
- **WIFI Privado:** Este servicio sólo se brindará dentro del local, y servirá especialmente para aumentar la base de datos con la finalidad de gestionar la fidelización de los clientes, debido a que las personas que se registren aquí son clientes habituales, el servicio brindará métricas que permitirán dirigir campañas personalizadas para aumentar el número de visitas o mantener la retención de clientes según sea el caso.
- **Emailing:** Luego de recaudar un importante registro de usuarios en nuestra base de datos, se empezará a enviar correos personalizados según el tipo de cliente ya sea para premiar su fidelidad o también realizar campañas de retención “**Te queremos de vuelta**“, para personas que en un tiempo determinado no han vuelto a visitar nuestro local, así como también realizar la conversión de leads a clientes, ya sea enviando promociones como “**Tu primera visita tiene premio**”, o “**Hoy te invitamos a ti y tu acompañante los**

**aperitivos**”, estas campañas intentarán mejorar la atracción de clientes y alcanzar los objetivos de participación de mercado establecidos en el plan de marketing.

### 6.3.6. Objetivos de la campaña del marketing digital

Buscando alcanzar el objetivo de participación de mercado establecido en el plan de marketing (2.5%) de la demanda potencial que se determinó en la investigación de mercado, se detalla los medios utilizados y el nivel de alcance que generará cada inversión en cada medio de publicidad.

**Gráfico 6.17: Calculo de la campaña de publicidad en los medios digitales**

Detalles de Campaña						
<b>Público Objetivo</b>		5,445				
MEDIOS	TIPO DE COMPRA	OBJETIVO	INVERSIÓN	IMPRESIONES / VISTAS	CTR%	SEGUIDORES / ALCANCE
Google Adwords	CPC	Leads	14,629.00	665,000	2.0%	13,300
Facebook	CPC	Awareness	15,375.00	7,980,000	0.5%	39,900
W - CIBERTEC	CPC	Leads	9,100.00	15,000	2.0%	300
W - PARQUE KENNEDY	CPC	Leads	19,500.00	23,000	2.0%	460
W - LARCOMAR	CPC	Leads	9,360.00	13,000	2.0%	260
Emailing	Sin Limites	Total Clientes	3,500.00	50,000	1.0%	500
Banner GESTIÓN	CPM	Leads	12,505.00	400,000	0.1%	400

Elaboración propia: Grupo de Tesis  
Fuente: Agencia Digital

Como se puede observar en el Gráfico 6.17, cada inversión en un medio digital generará un alcance de determinadas personas, tomando como base los siguientes medios; Wifi (Cibertec, Larcomar, Parque Kennedy), emailing, banner para realizar un promedio según el alcance de cada medio antes mencionado, se puede determinar que se alcanzará un promedio de 384 personas que visitarán el establecimiento el primer año de operaciones en un escenario totalmente optimista, teniendo en cuenta las tasas de conversión promedio de cada medio(CTR<sup>6</sup>), debido a que este público tiene el comportamiento de visitar frecuentemente cafeterías especializadas, se puede indicar que existe una alta probabilidad de superar largamente el 2.5% del mercado potencial del sector “Specialist Coffee Shops”.

<sup>6</sup> CTR (Click Through Rate), calculo que se realiza entre el número clicks entre el número de visualizaciones por 100.

### **6.3.7. Estrategia del mix de marketing**

#### **6.3.7.1 Producto (o servicio)**

**Definición del producto:** Se define el producto como una cafetería que ofrece café especial, considerándose como especial o gourmet uno que supere los 85 puntos en los atributos mostrados en el gráfico 3.5. Además de ofrecer las diferentes presentaciones de café como son los típicos capuchino y expresso, se ofrecerán cafés por diferentes tipos de extracción. La cafetería no solo se limitará a ofrecer café sino a mostrar ante los clientes una demostración de los distintos tipos de extracción (Show) en horarios específicos, los mozos no solo se encargarán de tomar la orden sino de asesorar y explicar el proceso de preparación de café. Con respecto a la ambientación se contará con diferentes accesorios y detalles alusivos al mundo del café.

En el Gráfico 6.18 se muestra la flor de servicio que muestra puntos claves a tener en cuenta en el servicio del laboratorio de café para brindar un servicio diferenciado.

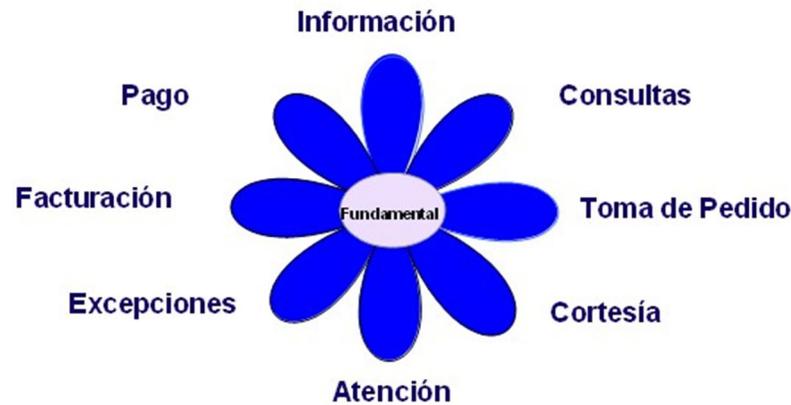
**Gráfico 6.18: Flor del Servicio**

- Efectivo.
- Tarjeta de Crédito / Débito.

- Carta: Contendrá el listado de las presentaciones de café, listado de los aperitivos así como información sobre los caficultores, métodos de tostado y métodos de extracción.
- Horarios de los shows en el local de atención.
- Horarios de actividades culturales en el local de atención.

- Tipo presentación de café.
- Tipo de método de tostado.
- Tipo de método de extracción.
- Contraindicación a ingredientes de las presentaciones de café y aperitivos.

- Facturas.
- Boletas.
- Tickets o cintas emitidas por máquinas registradoras.



- Explicación de opciones en la carta.
- Asesoría en elección de la presentación de café.
- Asesoría en elección del método de tostado.
- Asesoría en elección del método de extracción.
- Asesoría en elección del aperitivo.
- Registro de reservaciones para el show de tostado.
- Registro de reservaciones para actividades culturales.

- Cambios de último minuto por solicitud del cliente.

- Personal capacitado para dar un servicio personalizado.

- Atención front office y personalizada.
- Trato cálido y cercano así como respetuoso.
- Base de datos de clientes para envío de promociones por e-mail.

Elaboración propia: Grupo de Tesis

### Atributos del producto:

- Atención de lunes a viernes de 10:00 hrs. a 22:00 hrs, sábados y domingos de 09:00 hrs. a 09:00 hrs.
- Salón general con aforo para 44 clientes. (Descontado el personal)
- Show de exposición sobre la extracción y preparación del café, tostaduría y diseños en la presentación el café en diferentes horarios a la semana.
- Decoración temática del lugar tomando como protagonista al café.
- Uso de maquinaria necesaria, como: Molino, máquina de café, tostadora.
- Mozos con conocimiento de los atributos del café y su preparación.
- Variedad en piqueos que acompañan al café.
- Atención personalizada de los baristas y los mozos.

### **6.3.7.2 Precio**

La estrategia de precio es diferenciación tanto en servicio como producto. A continuación se brinda el detalle de 02 aristas:

Primero, el estudio de mercado descrito en el capítulo 6 indica el rango de precio que el consumidor está dispuesto a pagar, este va desde S/ 16.00 a S/ 20.00 por taza de café especial.

Segundo, en el gráfico 3.7 del capítulo 3 (Estudio comparativo) se muestra la comparación de precios entre cafeterías especiales y tradicionales como “Starbucks” tomando como referencia una taza de 8 oz. El precio de nuestro café tiene que ser superior al tradicional al ser una estrategia de diferenciación.

Con respecto a los piqueos dulces y salados se tiene en el estudio de mercado valores que están dispuestos a pagar los clientes.

### **6.3.7.3 Plaza**

De acuerdo al estudio de mercado (Ver tabla 5.5 Item 25) hay una aceptación del público objetivo en ir hasta el distrito de Miraflores para vivir la experiencia de un Laboratorio de café. Por el tipo de negocio que se implementará se requerirá un espacio de aproximadamente 200 m<sup>2</sup> y tenga por lo menos 4 estacionamientos propios.

El negocio deberá estar ubicado en un lugar iluminado, en avenidas reconocidas y este ubicado en un sitio cercano a lugares de alto movimiento de personas. Asimismo este sitio debe tener accesibilidad y transporte a fin de facilitar la llegada de los consumidores potenciales. Se considera como zonas potenciales debido a su cercanía a zonas comerciales y de alto tránsito (Ver gráfico 6.19):

- Zona América
- Zona Centro
- Zona Armendáriz

**Gráfico 6.19: Zonificación del distrito de Miraflores**



Fuente: [http://3.bp.blogspot.com/-siKjJV3Y4tM/UblbRijjVBI/AAAAAAAAAqMc/9NNV\\_yIM2Tg/s1600/Miraflores\\_Mapa\\_Lima1.jpg](http://3.bp.blogspot.com/-siKjJV3Y4tM/UblbRijjVBI/AAAAAAAAAqMc/9NNV_yIM2Tg/s1600/Miraflores_Mapa_Lima1.jpg)

#### 6.3.7.4 Promoción

El objetivo del apartado de promoción es posicionar al laboratorio café “Coffee Lab Zone” como la mejor alternativa para degustar cafés especiales, con una experiencia vivencial que permita impulsar la cultura del café en el público limeño.

**Eslogan:** Permitirá lograr una fácil recordación de la marca:

**“Ven y enamórate de nuestro café”**



Como parte del desarrollo del mix de promociones de ventas se va a crear las siguientes campañas con la finalidad de aumentar los ingresos de ventas y mejorar la retención de clientes, a continuación pasamos a detallar las mismas:

- **Tu primera visita tiene premio:** Con el fin de darse a conocer entre el público objetivo y atraer de manera agresiva a nuevos clientes, se busca desarrollar una campaña promocional en donde los primeros 50 clientes que realicen un consumo mínimo de 40 soles por mesa se les otorgará un souvenir de recuerdo (una taza personalizada) y un descuento de 20% del consumo total, así mismo a las personas que realicen un consumo menor a 15 soles se les otorgará un separador de libro y un descuento de 5% del consumo total, para canjear los premios deben conectarse al WIFI del local y darle me gusta en nuestra Fan Page, los premios serán otorgados en nuestra barra.
- **Hoy te invitamos a ti y tu acompañante los aperitivos:** Con el fin de premiar la fidelidad de nuestros clientes, se creará esta campaña identificando a los usuarios más leales (8 visitas mínimas durante el último mes), y se le enviará un vale de cortesía para disfrutar de cualquiera de nuestros aperitivos para nuestro leal cliente y un acompañante, valido por un consumo mínimo de 40 soles en tazas de café especial por mesa.
- **Te queremos de vuelta:** Para promover la retención de clientes y evitar que los clientes pierdan el interés en visitar el laboratorio de café, se lanzará esta campaña identificando a los usuarios que no hayan tenido consumo en los últimos 3 o 4 meses, enviando un vale de cortesía de un café especial de temporada y un aperitivo al 60% de descuento, para canjear el vale el cliente debe presentar el vale y publicar en su muro una historia de lo que más disfruta

en su visita a el local.

#### **6.3.7.5 Productividad**

Para mejorar la productividad operacional el laboratorio café “Coffee Lab Zone” implementará una asociación con los productores y caficultores de las 3 regiones principales de cultivo de café, para asegurar un cultivo sostenible de los granos de café. Se buscará impulsar la calidad de cultivo de los productores locales a través de adquisiciones a productores que se encuentren certificados con el ISO 20400, que hace hincapié en el respeto de los derechos humanos de las personas que trabajan en los campos de cultivo, mejoras en las prácticas laborales, consumo responsable e impulso en el desarrollo de la comunidad donde se realiza el cultivo del café.

#### **6.3.7.6 Personal**

La contratación de los profesionales del café será muy escrupulosa, no sólo por filtros de experiencia laboral y conocimiento de la cultura del café nacional, sino por las aptitudes que posean.

Aptitudes como orientación de servicio, excelencia profesional, perfeccionista, son las actitudes principales que se buscarán en cada profesional que se contrate, para asegurar que los clientes que visiten la cafetería, definitivamente puedan vivir la experiencia de servicio.

Dentro del plan de operaciones se detallará los libretos con los que serán atendidos los clientes cuando entren al laboratorio café, esto permitirá que se mantenga una uniformidad en la calidad de atención de nuestros colaboradores cada vez que se interactúe con los clientes.

Así mismo en el plan de operaciones se detallara el código de vestimenta y apariencia que deben tener todos los profesionales del café en las horas de trabajo, donde el uniforme y la apariencia de nuestros colaboradores será un factor fundamental para vivir la cultura del café.

#### **6.3.8. Indicadores de Control**

Los indicadores de control establecidos en este apartado permitirán llevar un control preciso y tiempo real que todas las actividades realizadas y estrategias de marketing están permitiendo alcanzar los objetivos definidos en nuestras metas corporativas, de no alcanzar las metas esperadas permitirá a la organización a reevaluar y

reformular las actividades y estrategias para lograr el objetivo esperado. Los indicadores que se gestionarán son los siguientes:

- **Indicadores de medición de atención al cliente:**
  - Índice de satisfacción de los clientes.
  - Número de sugerencia de los clientes.
  - Número de reclamos.
  - Cantidad de visitas frecuentes.
- **Indicadores de calidad de nuestro producto:**
  - Número de devoluciones
  - Aceptación de nuevos productos de nuestra carta
  - Preferencia de presentaciones de café
  - Cantidad de granos especiales vendidos
  - Preferencia de sabores especiales no tradicionales(capuchino, macchiato, etc)
- **Indicadores de medición de competitividad:**
  - Participación del mercado.
  - Nivel de penetración en el sector NSE A, B y C1.
  - Porcentaje de crecimiento mensual.
  - Porcentaje de rentabilidad por producto.
  - Aumento de ventas en nuevos productos.
  - Venta de souvenir mensual.

### **6.3.9. Presupuesto de marketing**

Para cumplir con los objetivos específicos del plan de marketing, en donde se estableció alcanzar el 2.5% del market share en el primer año, se ha determinado invertir el 36% de los ingresos proyectados del primer año de operaciones, esto con el fin de alcanzar un alto nivel de exposición y posicionamiento de la marca de manera agresiva, y buscando llegar a un mayor público sentando las bases para aumentar el tamaño del mercado potencial.

Para alcanzar dichos objetivos, se ha determinar distribuir la inversión de la siguiente manera, el primer año se gastará casi el 48%, del presupuesto total de marketing, en marketing directo o tradicional, ATL (paneles, medios impresos), BTL (activaciones, degustaciones, souvenir, etc.), convenios lo que permitirá captar nuevos clientes de manera rápida y agresiva.

El otro 52% se invertirá en marketing digital, este porcentaje ira reduciendo en el

tiempo hasta llegar al 42% del gasto total de marketing en el quinto año, para esto se irá generando una base de datos de clientes potenciales y clientes asiduos que permitan tener estrategias diferenciadas y focalizadas según el comportamiento de nuestros clientes frente a nuestra propuesta. En el anexo 21 se muestra el presupuesto de marketing.

#### **6.4. Conclusiones**

- La estrategia de posicionamiento a considerar es según estilo de vida la cual se centra en las actitudes e intereses de los consumidores por el café, como este producto interviene en sus días (momentos del día) y el interés por saber más del café, con ello se busca alcanzar el reconocimiento del laboratorio de café “Coffee Lab Zone” como un lugar donde se viva la experiencia de la cultura del café especial, a través de show donde se muestre la elaboración de tazas de café especial, y diferentes presentaciones de las tazas de café que pueden realizar los baristas en nuestro laboratorio.
- De lo analizado en el presente capítulo se puede concluir que la diferenciación desarrollando nuevo producto y servicio dentro del mercado de Specialist Coffee Shops, a fin de brindar servicios que ninguna otra cafetería especial tiene, como son el show de baristas y eventos culturales.
- Un factor clave en la estrategia del mix de marketing es el mapeo de diferentes puntos en que tenemos la interacción con el cliente en donde debemos considerar un personal adecuado. Este debe ser cortés y debe brindar asesoría en todo sentido a los clientes, tanto en temas de la elección de su café, explicar su proceso de obtención así como el manejo de excepciones en caso haya alguna observación por parte del cliente.
- El posicionamiento de nuestra marca no se podrá alcanzar en el corto plazo, sino en el mediano y largo plazo, esto se realizará a través de un trabajo arduo de promoción en los canales de publicidad (página web, redes sociales, emailing, entre otros).

## **CAPITULO 7. PLAN DE OPERACIONES**

En el presente capítulo se analizará y desarrollará una guía detallada respecto a los procesos del servicio y producto descrito en la propuesta de valor del presente plan de negocio, describiendo las características y procesos relativos en la cadena de valor del Laboratorio Café (procesos primarios y procesos de soporte).

Así mismo y de acuerdo al estudio de mercado realizado se optará por la ubicación de un local que cumpla con la normatividad vigente para este tipo de servicios. Además se diseñará una infraestructura con la distribución acorde a la idea de negocio y el cálculo de la capacidad instalada.

Por último se detallará los productos ofrecidos en la carta, los equipos e insumos necesarios.

### **7.1. Objetivos**

Los objetivos planteados para el presente capítulo son:

- Diseñar los procesos de atención al público.
- Definir la ubicación más eficiente para el establecimiento del Laboratorio Café.
- Estimar las necesidades de equipos e insumos proporcionales a la demanda.

### **7.2. Cadena de Valor**

La presente propuesta de negocio ofrecerá a los clientes un producto certificado bajo los estándares de tasación de calidad señalado por la Specialty Coffee Association of América (SCAA) para ello se analizará las actividades que se desarrollarán dentro de la empresa, identificando las principales ventajas competitivas generadoras de valor que aportan margen a la cadena de valor; subdividiéndola en actividades primarias y actividades de soporte. Ver Tabla 7.1.

**Tabla 7.1: Cadena de Valor**

<b>Actividades de Apoyo</b>	<b>Infraestructura</b>				
	Distribución amplia, cómodos espacios, zona de laboratorio y catación, barra de atención con decoración minimalista con énfasis en el café. Acceso directo al estacionamiento y espacio de lectura.				
	<b>Gestión de Recursos Humanos</b>				
	Selección del personal con perfil de conocimiento, experiencia y actitud de servicio. Capacitación constante y plan de retención de talentos. Administración de planes de remuneraciones acordes con el mercado.				
	<b>Tecnología</b>				
Plataforma web, software, sistema de pagos POS y pago sin contacto, dispositivo portátil de carga para móviles y laptops por mesa.					
<b>Abastecimiento</b>					
Plan de stock de insumos de acuerdo a ciclo de requerimiento, especificaciones de calidad gourmet y selección de proveedores para adquisición.					
<b>Actividades Primarias</b>	<b>Marketing y Ventas</b>	<b>Personal de Contacto</b>	<b>Soporte físico y habilidades</b>	<b>Prestación</b>	<b>Clientes</b>
	Marketing directo a través de BTL, ATL, además de Convenios, I+D y Promociones de fidelización.  Marketing indirecto a través de marketing digital orgánico e inorgánico.  Diversidad de canales de venta (redes sociales, mailing, web y on trade).	Central telefónica para reservaciones, mozos, baristas, cajero y Gerente de Tienda.	Equipos e instrumentos modernos. Uso de menaje y utensilios temáticos. Carta renovable y wifi público.  Personal profesional proactivo con amplia experiencia y capacitados en la cultura del servicio y resolución de inconvenientes.	Generación de experiencia real alrededor de la preparación y cata de una taza de café. Interacción humana directa entre el barista, la taza de café y el cliente. Diagrama de experiencia de venta de café y servicio de catación.	Personas con hábitos de consumo y preferencias por el café en grano, con frecuencia de visita a cafeterías mayor a 2 veces por semana y de perfil moderno.

M  
A  
R  
G  
E  
N

Fuente: Elaboración Grupo de Tesis

### **7.2.1. Actividades de Apoyo**

Que dan soporte a las actividades primarias y que se encuentran vinculadas entre sí para poder incrementar en este caso, la eficiencia y la diferenciación del servicio.

- a) Infraestructura: el primer contacto con el cliente (momento de la verdad) se dará en un ambiente debidamente organizado, en donde la calidad del servicio primen desde la recepción, la ubicación y la atención. Para ello el local cuenta con ambientes modernos, amplios, cómodos, seguros y temáticos en relación al café.
- b) Gestión de Recursos Humanos: el personal profesional con experiencia contratado bajo un perfil de puestos diseñado, en donde la actitud por el servicio aunado a la compensación acorde con el mercado y a los planes de retención de talento; son los que van a acompañar la cultura de la empresa, en donde la razón de ser es el cliente y como tal un servicio de calidad que nos distinga desde la Gerencia General. Las actividades de reclutamiento de recursos humanos están detallados en el capítulo 8.
- c) Tecnología: desarrollo de conceptos innovadores para la comodidad del cliente, asistencia de soporte web y servicios informáticos.
- d) Abastecimiento: comprende las actividades de programas de adquisiciones a través de una selección de proveedores de insumos de granos de café gourmet, equipos, accesorios, publicidad y servicios de capacitación y seguros para el personal. Todo ello dentro de marco del ciclo de inventarios y vida útil.

### **7.2.2. Actividades Primarias**

Son las que están principalmente ligadas a la entrega del servicio en su conjunto.

- a) Marketing y Ventas: bajo la responsabilidad del Gerente de Tienda, principal promotor, quien seleccionará y supervisará los programas de diseño de publicidad y marketing a través de los canales de venta; siguiendo la estrategia de marketing elaborada por la empresa en el capítulo 6.
- b) Personal de contacto: importante generador de la relación entre el servicio que brinda la empresa y los clientes. A través de este contacto se establece la percepción de la oferta como resultado diferenciador de la competencia.
- c) Soporte físico y habilidades: con el objetivo de brindar servicio diferenciado, todos los instrumentos, utensilios y carta de pedido son cuidadosamente seleccionados y renovados según el tiempo de vida útil. Así mismo contar con personal capaz, hábil e idóneo al perfil de puesto, hará que la prestación del servicio sea una ventaja competitiva sostenible.

- d) Prestación: las actividades de prestación del servicio, están dirigidas a vivir la experiencia del conocimiento y elaboración de una taza de café gourmet a través de la interacción entre consumidor y asesoramiento de un barista profesional alrededor del café. Para ello en el presente capítulo se definirá un diagrama de experiencia de venta de café y servicio de catación. Así mismo a recopilar información y feedback de los clientes sobre gustos y preferencias.
- e) Clientes: es el fin y la razón de ser del presente plan de negocio; por lo que su cuidado respecto a la percepción de la prestación y su influencia en otros potenciales clientes es lo más importante del servicio brindado. Y de acuerdo al análisis de mercado los clientes objetivos están conformados por aquellas personas que consumen café en grano, visitan cafeterías más de 2 veces por semana y están dispuestos a pagar más de S/ 20.00 soles por una bebida. Total de mercado objetivo 5445 personas (ver capítulo 5).

### **7.2.3. Margen del Servicio**

Resultado de la concatenación de todas las actividades primarias y de apoyo, que en suma orientarán a obtener al consumidor satisfecho y seguro de volver a realizar visitas y hacerse cliente habitual por vivir la experiencia de una cafetería de especialidad.

## **7.3. Diseño de los Procesos de Servicio**

Los autores Lovelock y Wirtz (Lovelock & Wirtz, Capítulo 8: Diseño y administración de los procesos de servicio, 2009) definen a los procesos como la arquitectura de los servicios, con la finalidad de describir la forma en que se vinculan creando la proposición de valor prometida a los clientes.

### **7.3.1. Diagrama de experiencia**

Los diagramas o blueprints de servicios especifican la forma en que se debe construir un proceso de servicio, mostrando las interacciones entre los clientes y los empleados “en el escenario” y “tras bambalinas” (Lovelock & Wirtz, Capítulo 8: Diseño y administración de los procesos de servicio, 2009).

De acuerdo a la propuesta de Bitner, Ostrom y Morgan (Bitner, Ostrom, & Morgan, 2008) los principales componentes del diagrama de experiencia son:

- Definición de los estándares para cada actividad en el escenario.
- Evidencias físicas y de otros tipos de las actividades del escenario.

- Acciones del cliente.
- Línea de interacción.
- Acciones visibles del empleado o puntos de contacto visibles.
- Línea de visibilidad.
- Acciones tras bambalinas o acciones invisibles del empleado.
- Línea de interacción interna.
- Procesos de soporte.

### **7.3.2. Identificación de puntos fallidos**

Una de las ventajas de un buen diagrama es dirigir la atención a los puntos de prestación del servicio con mayor riesgo de salir mal. De esta manera, de acuerdo a Lovelock y Wirtz (Lovelock & Wirtz, Capítulo 8: Diseño y administración de los procesos de servicio, 2009) se identifican:

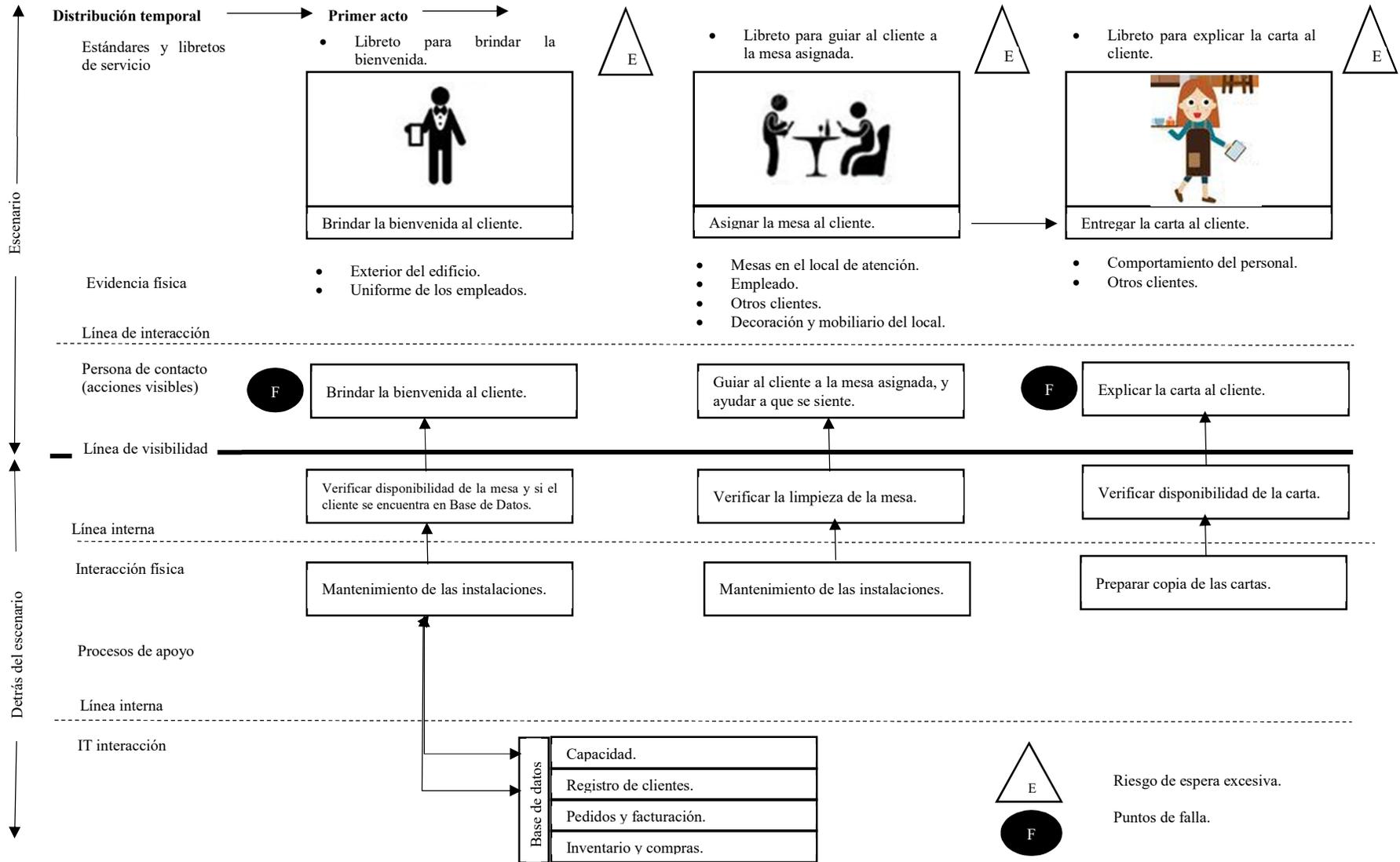
- Puntos de falla: aquellos que impiden el acceso al producto básico.
- Riesgo de espera: localización de retrasos entre acciones específicas.

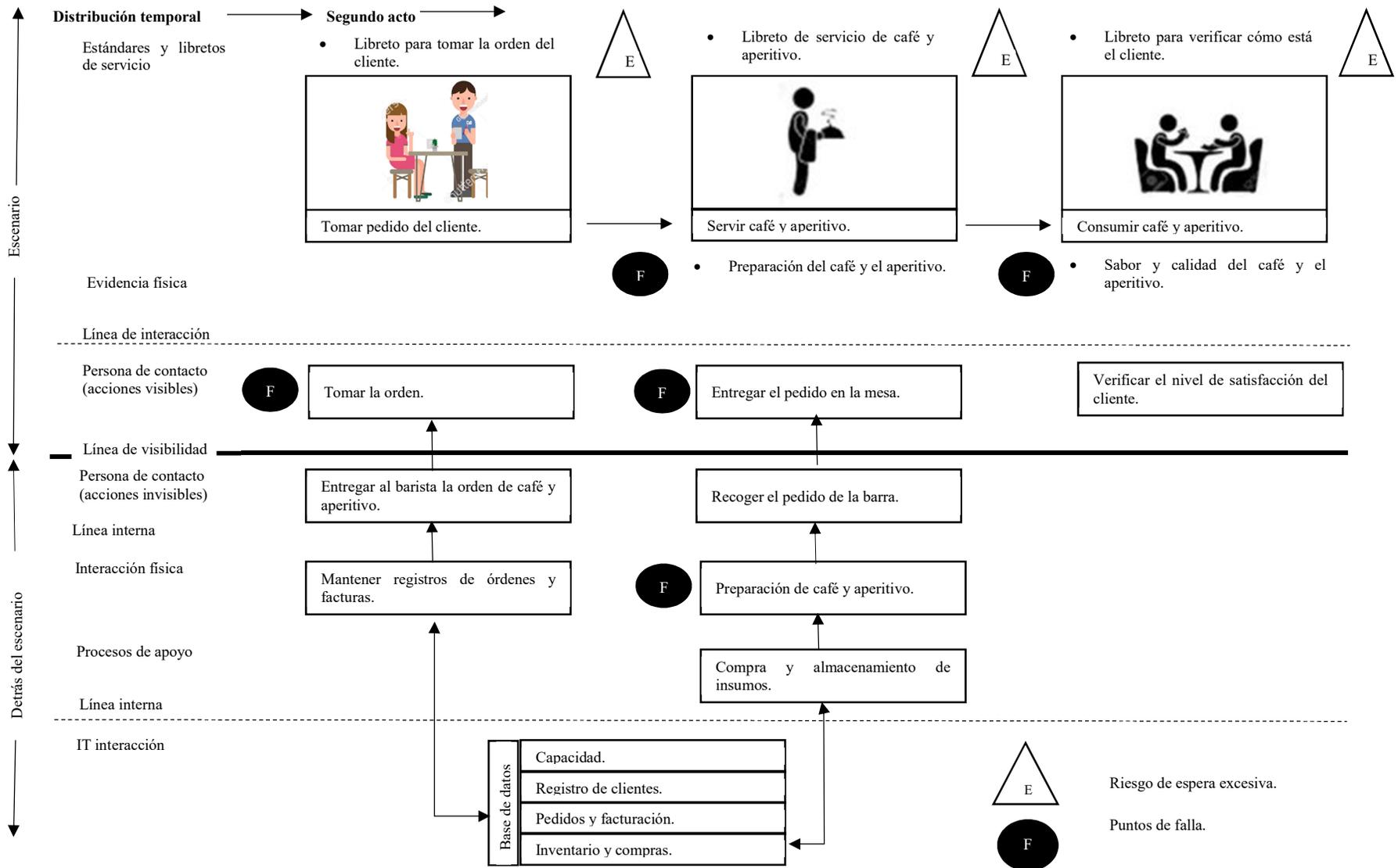
### **7.3.3. Estándares de Servicio**

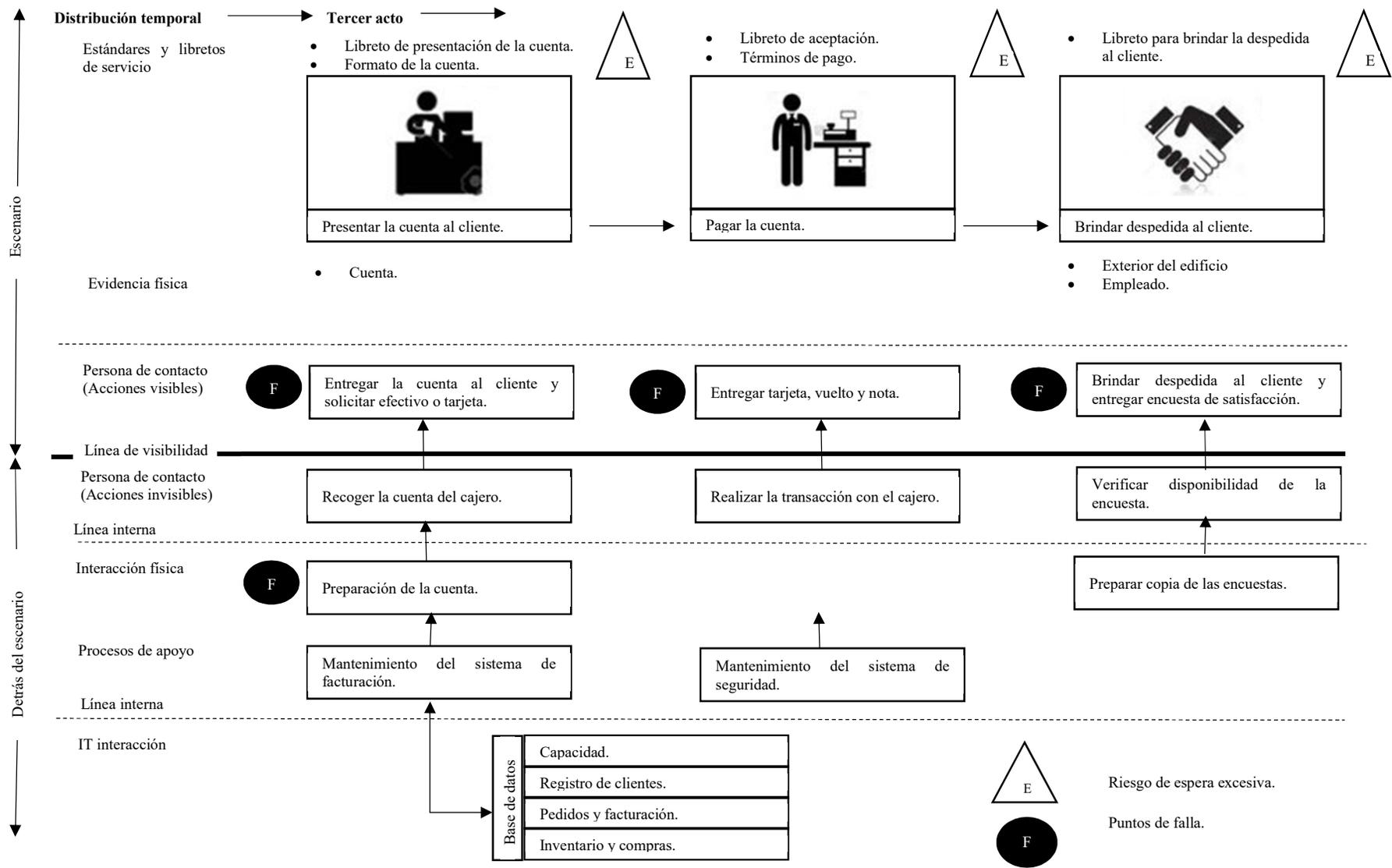
Los proveedores de servicios deben diseñar estándares como parámetros de tiempo, el libreto que garantice un desempeño técnico correcto y recomendaciones para un comportamiento adecuado (Lovelock & Wirtz, Capítulo 8: Diseño y administración de los procesos de servicio, 2009).

En los gráficos 7.1 y 7.2 se aplica la metodología descrita líneas arriba, de tal manera que, el Diagrama de experiencia incluye los puntos fallidos y los estándares de servicio.

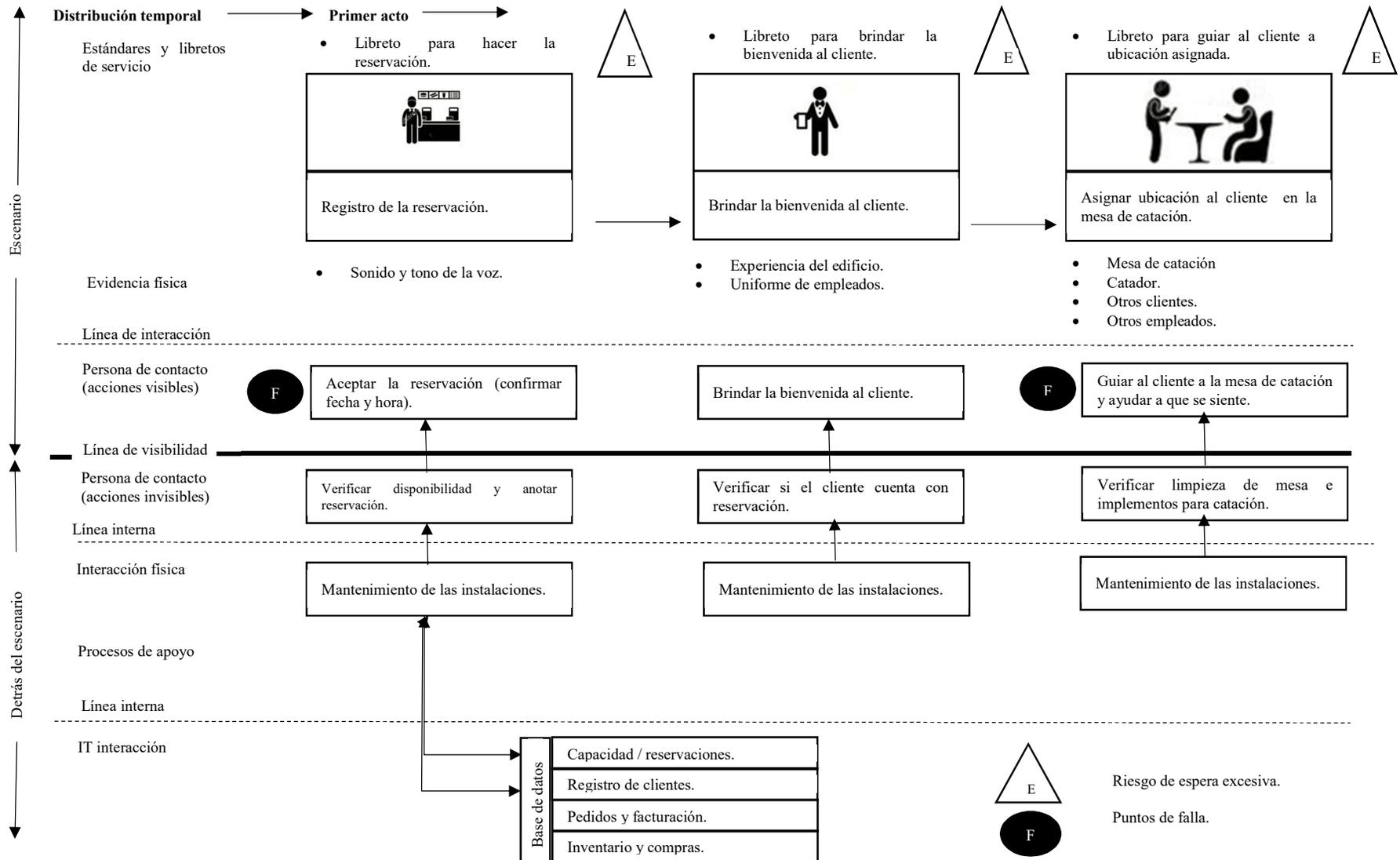
**Gráfico 7.1: Diagrama de Experiencia de Venta de Café y Aperitivos**

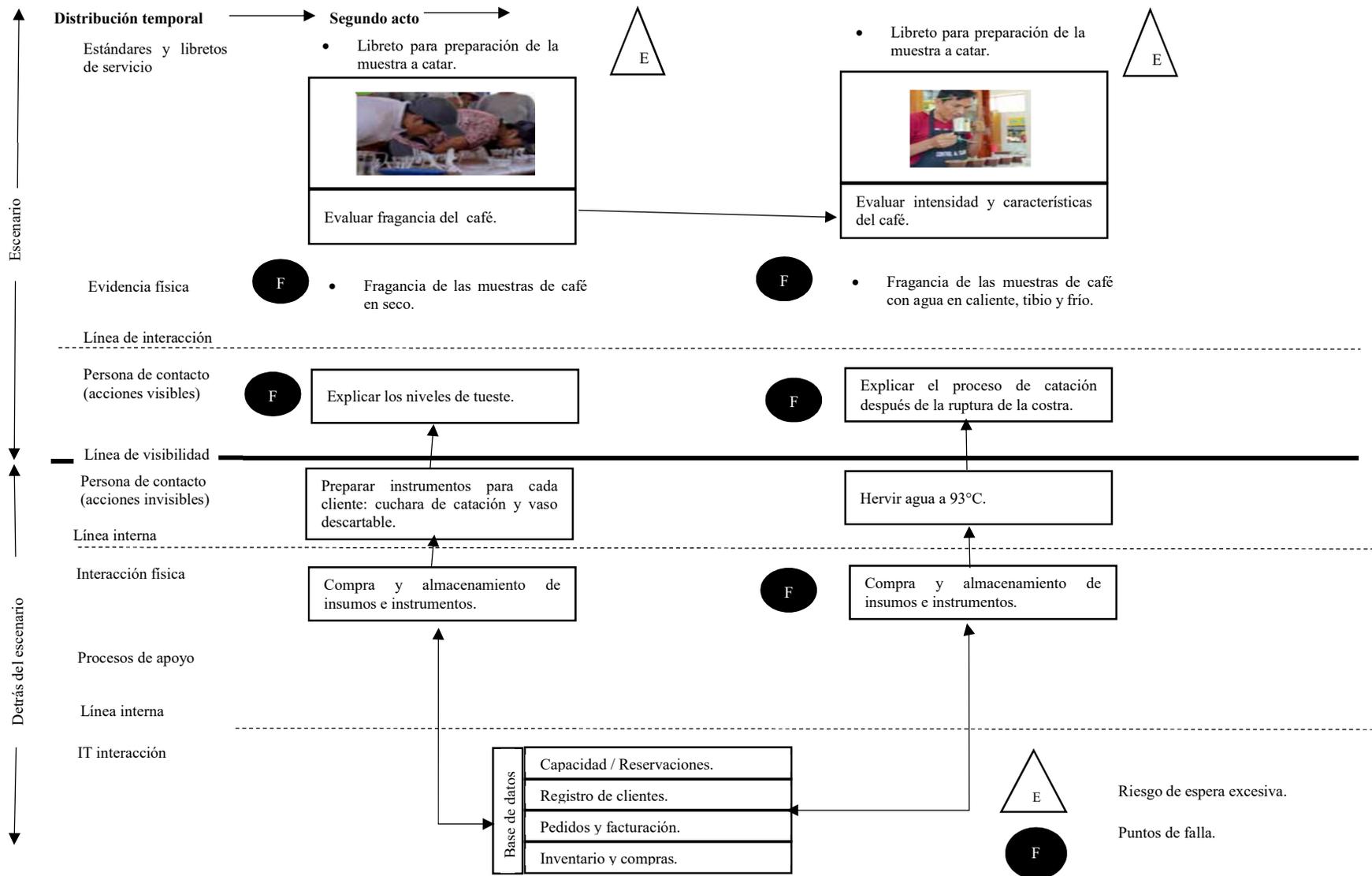


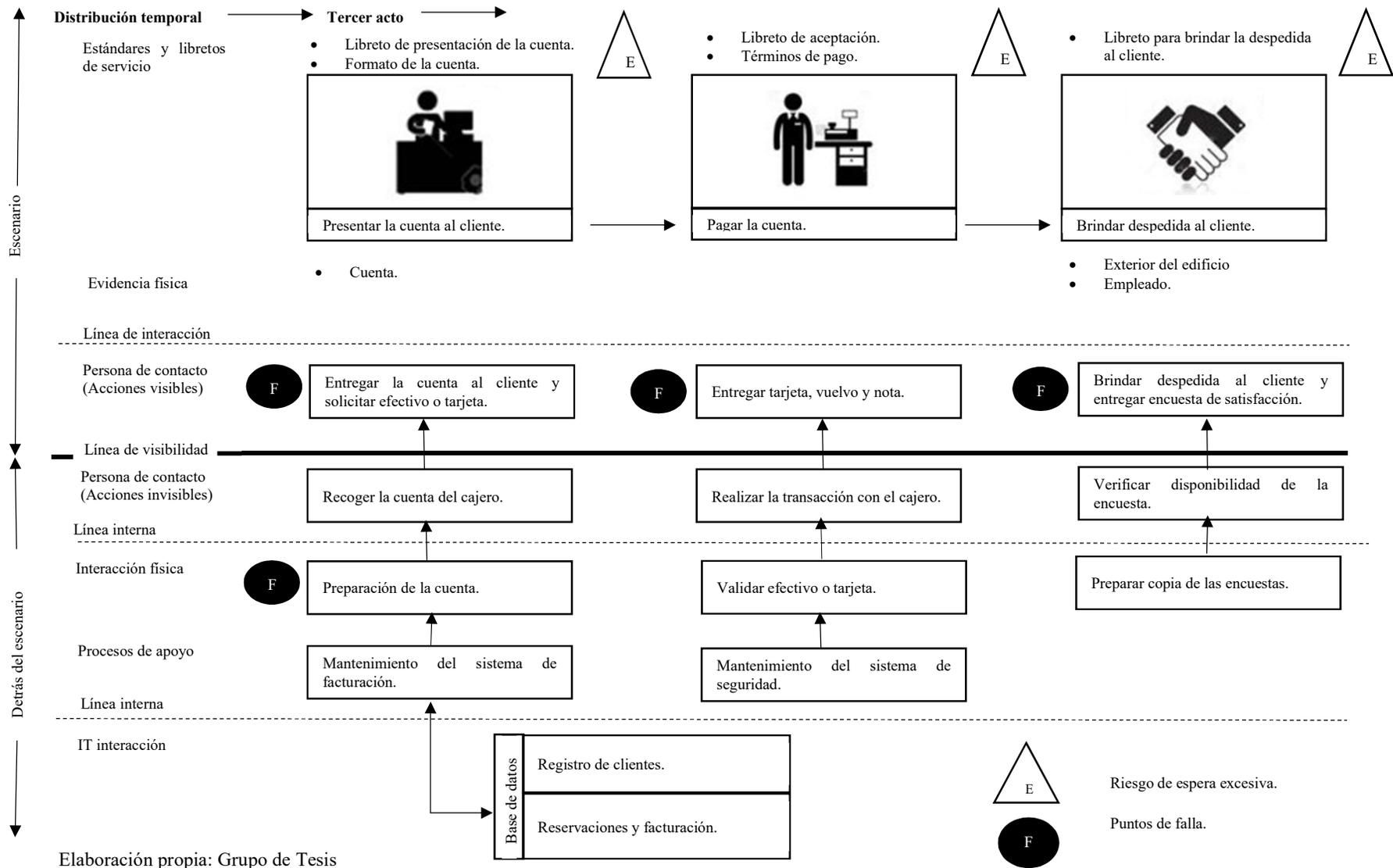




**Gráfico 7.2: Diagrama de Experiencia de Servicio de Catación**





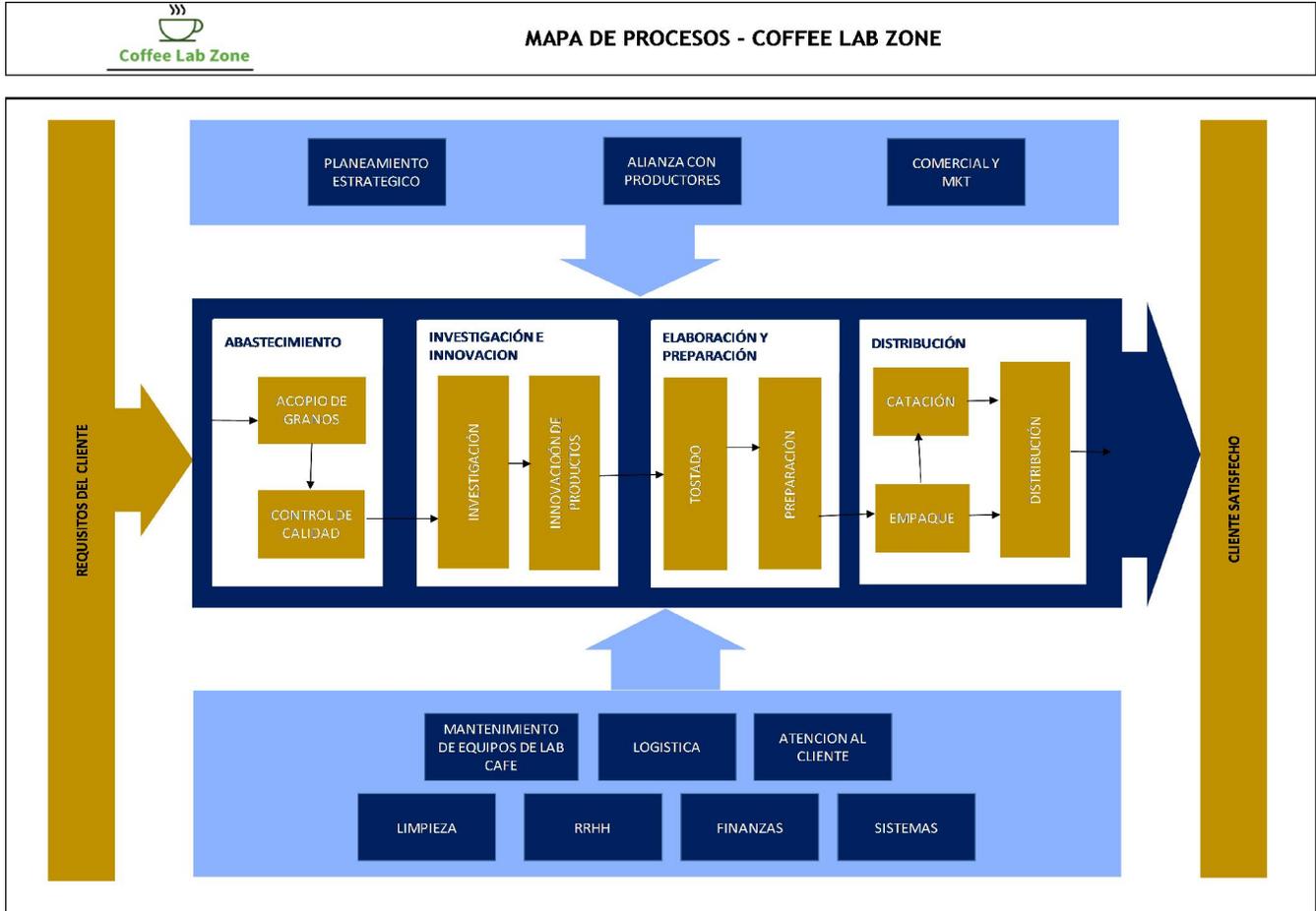


Elaboración propia: Grupo de Tesis

### 7.4. Procesos de actividades importantes

En el gráfico 7.3 se indican las principales actividades de los procesos de Coffee Lab Zone.

**Gráfico 7.3: Mapeo de procesos de Coffee Lab Zone**



Elaboración propia: Grupo de Tesis

A continuación detallaremos los procesos principales del laboratorio café “Coffee Lab Zone”:

- **Acopio de granos(aprovisionamiento):** Nuestros socios comerciales nos suministrarán el insumo principal de nuestro negocio, los granos de café, estos se almacenarán en sacos cerrados en lugares apropiados, sin que estén expuestos al medio ambiente o temperaturas extremas.
- **Control de calidad:** Todos los sacos de granos de café serán revisados exhaustivamente por nuestros profesionales del café, y sólo serán aceptados si cumplen con las especificaciones de calidad mínimas establecidas por nuestros baristas para elaborar nuestras tazas de cafés especiales.
- **Investigación:** Se ha destinado un presupuesto para realizar tareas de investigación en aras de buscar mejorar los cultivos y cosechas de los granos de café, para dicho fin nuestros baristas harán pruebas científicas e investigación que se compartirá con los productores y cualquier actor del sector de café, que permita seguir aumentando la calidad de los granos de café.
- **Innovación de productos:** Nuestros profesionales de café tienen el gran desafío de ir renovando constantemente nuestra carta de productos, para dicho fin se ha destinado un presupuesto anual con el fin de que realicen combinaciones de sabores en base al café para innovar y satisfacer los paladares de nuestros exigentes clientes.
- **Tostado:** Cada grano de café especial será tostado con anticipación para poder disfrutar de su aroma y textura, este proceso será a niveles de cocción especiales definidos según la presentación final de la tasa de café especial.
- **Preparación:** Cada taza de café especial será preparada al instante a pedido de nuestros clientes, esta preparación se realizará en la barra del local en presencia de nuestros clientes para admiren la forma de realización y aprendan en el proceso todos los pasos a seguir para preparar un buen café.
- **Catación:** El proceso de catación de café se realizará para grupos de no menos

de 8 personas, en ella se enseñara los atributos del café especial, así como se demostrará la forma de reconocer las características de un excelente café, así como demostrar la preparación de las principales presentaciones.

- **Empaque:** Nuestro laboratorio café también venderá granos de café especial, y para que los granos no pierdan ninguno de sus atributos serán seleccionados y empacados con los más alto de los cuidados, para que nuestros clientes puedan disfrutar de su aroma y textura.

## 7.5. Indicadores clave de rendimiento (KPI)

En la tabla 7.2 se indican los indicadores que permitirá realizar un seguimiento a factores clave a fin de asegurar un buen rendimiento en el negocio.

**Tabla 7.2: Indicadores clave de rendimiento**

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	META
CRECIMIENTO	Crecimiento de ventas	Aumento de ventas constante	Crecimiento anual de facturación de 11%
	Estabilización de los costos de operación	Optimizar la estructura de costo	Reducción de los costos de operación en 6% a partir del 1er año de operación
CLIENTE	Aumentar penetración de mercado	Obtener participación en el mercado	Alcanzar el 2.5% de participación de las cafeterías especiales al primer año de operación
	Obtener fidelización de clientes	Cantidad de clientes frecuentes	50 clientes frecuentes que visitan mensualmente la cafetería
	Aumento de nuevos clientes	Cantidad de nuevos clientes	30 clientes nuevos que visitan mensualmente la cafetería
	Posicionamiento en el mercado	Numero de visitantes en nuestra pagina web	5 mil visitantes a nuestra pagina web en los primeros 6 meses de operación
		Número de seguidores en Facebook	15 mil suscriptores a nuestra Fan Page en Facebook en los primeros 6 meses de operación
		Cantidad de personas que recuerdan nuestra marca	Número de personas que conocen nuestra marca en el mercado de cafeterías especiales
Cantidad de recomendaciones de clientes		Número de clientes que visitan la cafetería por recomendación de amigos	
INTERNO	Atención de clientes	Disminuir la cantidad de reclamos de los clientes	No sobrepasar el maximo de 5 reclamos al mes
		Numero de veces que se realiza una devolución de un pedido	No sobrepasar el maximo de 5 devoluciones al mes
		Cantidad de show que se realiza al mes	50 show mensuales mostrando la preparación de café especial
		Cantidad de show de barismo de presentación de la taza de café	20 show mensuales mostrando diferentes diseños que puede hacer un barista en la taza de café
	Desarrollo de producto	Cantidad de productos en la carta	2 nuevos productos en nuestra carta semestralmente
		Cantidad de nuevas maquinas de filtrado	3 maquinas nuevas para realizar filtrado cada año
APRENDIZAJE Y DESARROLLO	Capacitación	Número de capacitaciones	2 capacitaciones mensuales a nuestro personal sobre la preparación de café
	Retención de talento	Cantidad de nuevos colaboradores	Obtener cero rotaciones de personal
		Cantidad de mantenimiento de los equipos de laboratorio café	Los indicados por fabricante a fin de asegurar su buen funcionamiento y perdurabilidad del equipo.

Elaboración propia: Grupo de Tesis

## 7.6. Localización y Distribución

### 7.6.1. Localización

De acuerdo a (Krajewski, Administración de Operaciones, 2008) se tienen 6 grupos de factores dominantes con respecto a una empresa de servicios:

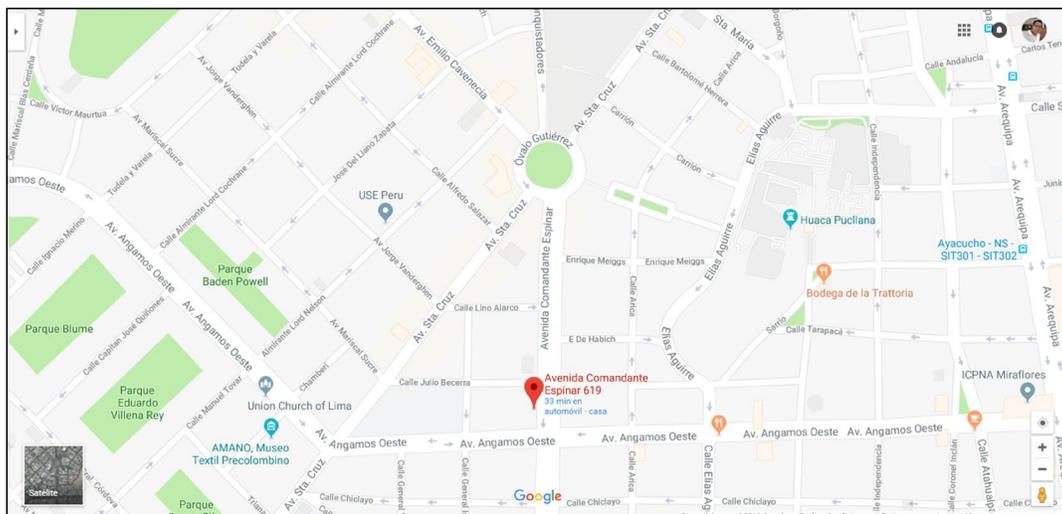
- Proximidad a los clientes.- El Ovalo Gutierrez tiene un grado de comodidad para

los clientes debido a que es un lugar céntrico con respecto a domicilios y oficinas.

- Costo de transporte y proximidad de mercados.- Se tiene un costo promedio de transporte dentro de Lima metropolitana ya que el proveedor tiene sus oficinas en el centro de Lima (Iyari Coffee) y San Borja (Café Monteutz)
- Localización de competidores.- En la zona seleccionada “Av. Comandante Espinar” se tienen algunas cafeterías tradicionales y bares sin embargo no se tiene un competidor directo con el concepto de Laboratorio de café.
- Factores específicos del lugar.- El sitio escogido tiene alto tránsito por ser un lugar una zona turística y comercial, asimismo otro factor específico es la alta visibilidad del local.

Por los factores dominantes y la disponibilidad del local en el momento de la búsqueda se ha tomado “Av. Comandante Espinar 619. Ubicado dentro de la “zona América” ubicado en el distrito de Miraflores. Ver gráfico 7.4.

**Gráfico 7.4: Ubicación de LabCafe**



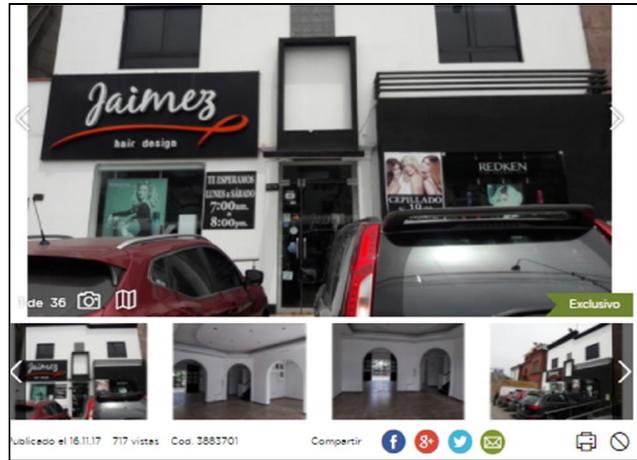
Fuente: Google maps

### 7.6.2. Instalaciones e Infraestructura

El local en mención tiene: Área techada 126m<sup>2</sup>, 2 pisos, 5 baños, 4 estacionamientos. Con respecto a la distribución del local, en el primer piso se encontrará una barra en donde se preparará el café y se presentará el show además de las mesas de los comensales, en el segundo piso se tendrá un espacio para el laboratorio de café, una

depensa, además de las mesas de los consumidores (ver Gráfico 7.5).

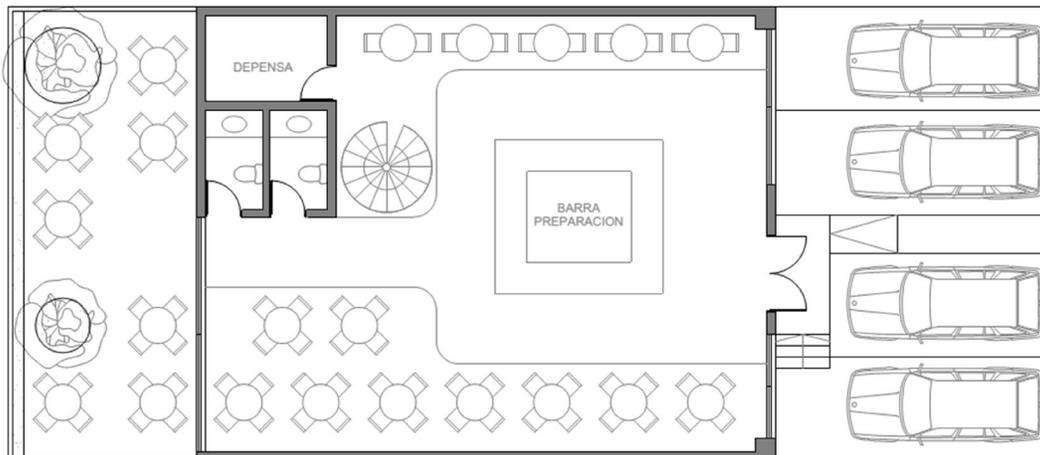
**Gráfico 7.5: Local a alquilar**



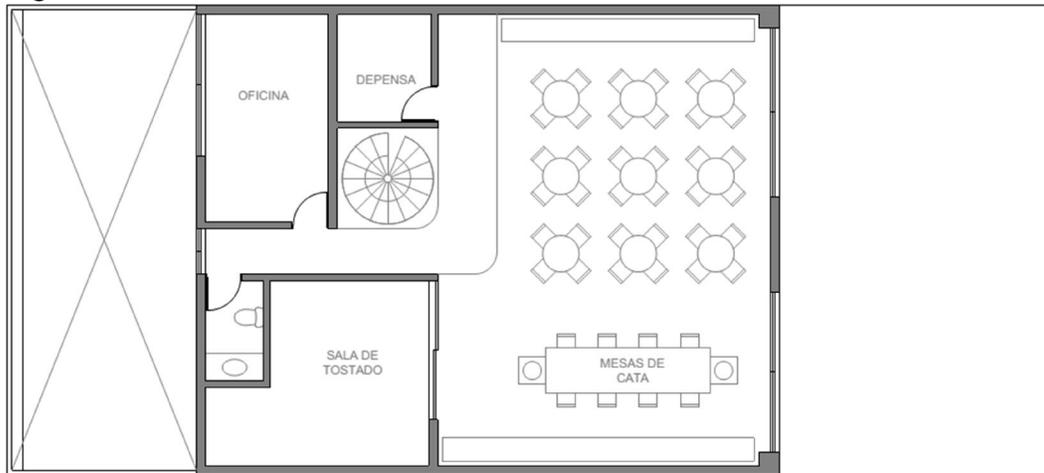
Fuente: Urbania.pe (<https://urbania.pe/ficha-web/alquiler-de-local-comercial-en-miraflores-lima-3883701>)

### 7.6.3. Distribución del Laboratorio de Café

Primer Nivel



## Segundo Nivel



### 7.7. Carta y horario

La carta del laboratorio de café (ver Gráfico 7.6), de acuerdo a las encuestas realizadas debe estar conformada por:

- Presentaciones de café: cappuchino, americano, caramel macchiato, espresso, expreso machiato, café latte, flat White, doppio y irish coffee.
- Filtrados artesanales: V60, Chemex, prensa francesa, aeroexpress.
- Aperitivos: aperitivos salados como empanada de carne o pollo, quiche de pollo, pastel acelga, quiche de alcachofa y otros (sandwich, club sandwich, croisant, etc.); y aperitivos dulces como estrudel de manzana, galletas, queque y otros (brownie, creps, cupcake, tortas, etc.).

**Gráfico 7.6: Carta del Laboratorio de Café**

**Coffee Lab Zone**  
"Ven y enamorate de nuestro café"

ESPRESSO		FILTRADOS	
Espresso	S/18.00	chemex	S/20.00
Café Latte	S/19.00	V60	S/17.00
Caramel Machiato	S/20.00	Aeropress	S/17.00
Capucchino	S/17.00	Prensa francesa	S/16.00
Americano	S/17.00		
Doppio	S/18.00		
Espresso Macchiato	S/18.00		
Flat white	S/17.00		
Irish coffee	S/19.00		
SALADOS		DULCES	
Club Sandwich	S/18.00	Brownie	S/15.00
Empanada de carne	S/14.00	Creps	S/16.00
Empanada de pollo	S/14.00	Cupcakes	S/14.00
Pastel de acelgas	S/15.00	Estrudel manzana	S/16.00
Quiche de pollo	S/16.00	Galletas	S/12.00
Sandwichs	S/15.00	Queque	S/14.00
		Torta	S/15.00

Los precios incluyen IGV

Elaboración propia: Grupo de Tesis

## 7.8. Capacidad Instalada

En el punto 7.6.3. se especifica la distribución del local y su respectiva área por piso, esto sumado al artículo 8 de la “Norma técnicas del reglamento nacional de edificaciones” (Ver anexo 8) se obtiene un aforo de 118 personas, ver cálculos del aforo en el anexo 9.

Asimismo, tomando en cuenta que el promedio en que una persona está en una cafetería es de 120 minutos en promedio (dato proporcionado por el dueño de la Tostaduría Bisseti), se obtiene un número de 96,824 atenciones al año de capacidad instalada, tal como se muestra en la tabla 7.3.

**Tabla 7.3: Capacidad Instalada (N° de atenciones)**

Capacidad instalada	Aforo Clientes	Horas atención diarias	Tiempo promedio de atención (min)	atenciones/día	atenciones/semana	atenciones/mes	atenciones/año Total
N° atenciones máximas	44	12.00	120	266	1,862	7,448	96,824

Elaboración propia: Grupo de Tesis

Tomando en cuenta que el número de visitas de un cliente es 2.71 a la semana (Item 27 – tabla 6.6), se puede obtener la capacidad instalada desde el punto de vista de número de clientes, ver tabla 7.4.

**Tabla 7.4: Capacidad Instalada (N° de clientes)**

Capacidad instalada	Clientes/semana
N° clientes máximos	686

Elaboración propia: Grupo de Tesis

## 7.9. Equipos e Insumos

### 7.9.1. Equipos, muebles y menaje

A continuación se detallará el equipo a emplear para la elaboración de bebidas y equipos tecnológicos (ver Tabla 7.5 y Tabla 7.6 respectivamente), los muebles del local (ver Tabla 7.7) y el menaje (ver Tabla 7.8). Se considera como supuesto de crecimiento de costos la tasa de inflación de 2.5%.

**Tabla 7.5: Equipos para elaboración de bebidas**

<b>Año de Inversión</b>	<b>Equipos para elaboración de bebidas</b>	<b>Unidad</b>	<b>Costo Unitario (S/)</b>	<b>Costo Total (S/)</b>
0	Tostadora de café TKM-SX 1 Electric	1	14,203.00	14,203.00
0	Máquina de Espresso Barista Black & Wood 2Gr + Molino K3 Touch	1	14,573.00	14,573.00
0	Kit Hario V60: V60 acrílico, jarra para café, cuchara medidora, 40 filtros y manual	2	70.00	140.00
0	Prensa Francesa de doble pared de acero inoxidable Bodum Columbia 1L	2	399.00	798.00
0	Cafetera Chemex	2	179.00	358.00
0	Aeropress Coffee Maker	2	171.00	342.00
0	Kit de Barista: Jarra de leche de 0.40 ml, jarra de leche de 0.90 ml, tamper de 58 m, termómetro, vasto test y balanza de precisión.	2	633.00	1,266.00
0	<b>Subtotal</b>			31,679.00
9	Tostadora de café TKM-SX 1 Electric	1	14,558.00	14,558.00
9	Máquina de Espresso Barista Black & Wood 2Gr + Molino K3 Touch	1	14,937.00	14,937.00
9	Kit Hario V60: V60 acrílico, jarra para café, cuchara medidora, 40 filtros y manual	2	72.00	144.00
9	Prensa Francesa de doble pared de acero inoxidable Bodum Columbia 1L	2	409.00	818.00
9	Cafetera Chemex	2	183.00	367.00
9	Aeropress Coffee Maker	2	175.00	351.00
9	Kit de Barista: Jarra de leche de 0.40 ml, jarra de leche de 0.90 ml, tamper de 58 m, termómetro, vasto test y balanza de precisión.	2	649.00	1,297.00
	<b>Subtotal</b>			32,471.00
	<b>Total</b>			64,151.00

Elaboración propia: Grupo de Tesis

**Tabla 7.6: Equipos Tecnológicos**

<b>Año de Inversión</b>	<b>Equipos</b>	<b>Unidad</b>	<b>Costo Unitario (S/)</b>	<b>Costo Total (S/)</b>
0	Caja Registradora	1	899.00	899.00
0	Computadora	1	999.00	999.00
0	Dispositivos portatil de carga de móviles	10	180.00	1,800.00
0	Calefacción	1	599.00	599.00
0	Aire acondicionado tipo Split	2	2,699.00	5,398.00
0	Refrigerador 395N Steel	1	1,699.00	1,699.00
0	Exhibidora	1	2,380.00	2,380.00
	<b>Subtotal</b>			13,774.00
5	Caja Registradora	1	921.00	921.00
5	Computadora	1	1,024.00	1,024.00
5	Dispositivos portatil de carga de móviles	10	185.00	1,845.00
5	Calefacción	1	614.00	614.00
5	Aire acondicionado tipo Split	2	2,766.00	5,533.00
5	Refrigerador 395N Steel	1	1,741.00	1,740.00
5	Exhibidora	1	2,440.00	2,440.00
	<b>Subtotal</b>			14,118.00
	<b>Total</b>			27,892.00

Elaboración propia: Grupo de Tesis

**Tabla 7.7: Muebles**

<b>Año de Inversión</b>	<b>Muebles</b>	<b>Unidad</b>	<b>Costo Unitario (S/)</b>	<b>Costo Total (S/)</b>
0	Mesas y sillas	40	2,100.00	83,981.00
	<b>Subtotal</b>			83,981.00
6	Mesas y sillas	40	2,152.00	86,080.00
	<b>Subtotal</b>			86,080.00
	<b>Total</b>			170,061.00

Elaboración propia: Grupo de Tesis

**Tabla 7.8: Menaje**

Año de Inversión	Menaje	Unidad	Costo Unitario (S/)	Costo Total (S/)
0	Taza café (255ml)	44	9.08	402.00
0	Azucarera (250ml)	11	0.31	3.00
0	Plato tendido cuadr. 17 cm	44	5.76	256.00
0	Cucharita p/café	44	1.92	85.00
0	Tenedor de mesa	44	1.26	56.00
0	Cuchillo de mesa	44	1.66	73.00
<b>Subtotal</b>				876.00
6	Taza café (255ml)	44	9.30	409.00
6	Azucarera (250ml)	11	0.31	3.00
6	Plato tendido cuadr. 17 cm	44	5.91	262.00
6	Cucharita p/café	44	1.97	87.00
6	Tenedor de mesa	44	1.29	57.00
6	Cuchillo de mesa	44	1.70	75.00
<b>Subtotal</b>				895.00
<b>Total</b>				1,771.00

Elaboración propia: Grupo de Tesis

### 7.9.2. Aperitivos

En la Tabla 7.9 se listan los costos de los aperitivos a ofrecer.

**Tabla 7.9: Aperitivos**

Producto	# Porciones	Cantidad Porción	Costo Total Insumos (S/)	Costo Porción (S/)
Quiche integral de alcachofa	10	1	65.00	6.50
Quiche de poro con jamón de pavo	10	1	65.00	6.50
Quiche integral de acelga	10	1	65.00	6.50
Queque integral sin lácteos de manzana	8	1	30.00	3.75
Pastel sin harina de espinaca, pimiento y alcachofa	10	1	70.00	7.00
Crocante de manzana con arándanos	8	1	60.00	7.50
Frasco de galletas de chocolate	20	1	30.00	1.50
Frasco de galletas de avena integral	20	1	30.00	1.50
Empanada de carne	1	1	7.00	7.00
Empanada de pollo	1	1	7.00	7.00
Sandwich de pollo jamón integral	1	1	9.00	9.00
Pack Cupcakes	1	1	6.00	6.00
Strudel de Manzana	6	1	36.00	6.00

Elaboración propia: Grupo de Tesis

### 7.9.3. Insumos

En la Tabla 7.10 se listan los costos unitarios de los insumos por bebida.

**Tabla 7.10: Insumos bebidas**

Producto	Insumo	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario Insumo (S)	Costo Total Insumos (S/)
<b>Cappuccino</b>		<b>Taza</b>	<b>1 tz.</b>		<b>0.70</b>
	Café molido	Gramo	7 g	0.02	0.14
	Agua mineral	Mililitro	125 ml	0.00	0.12
	Leche	Mililitro	120 ml	0.00	0.44
<b>Americano</b>		<b>Taza</b>	<b>1 tz.</b>		<b>0.31</b>
	Café molido	Gramo	8 g	0.02	0.16
	Agua mineral	Mililitro	150	0.00	0.15
<b>Caramel macchiato</b>		<b>Taza</b>	<b>1 tz.</b>		<b>2.72</b>
	Café molido	Gramo	21 g	0.02	0.42
	Leche	Mililitro	240 ml	0.00	0.88
	Jarabe de Caramelo	Mililitro	29 ml	0.05	1.42
<b>Expresso</b>		<b>Taza</b>	<b>1 tz.</b>		<b>0.26</b>
	Café molido	Gramo	7 g	0.02	0.14
	Agua mineral	Mililitro	125 ml	0.00	0.12
<b>Expresso macchiato</b>		<b>Taza</b>	<b>1 tz.</b>		<b>0.53</b>
	Café molido	Gramo	18 g	0.02	0.36
	Agua mineral	Mililitro	60 ml	0.00	0.06
	Leche	Mililitro	30 ml	0.00	0.11
<b>Café latte</b>		<b>Taza</b>	<b>1 tz.</b>		<b>1.36</b>
	Café molido	Gramo	7 g	0.02	0.14
	Agua mineral	Mililitro	125 ml	0.00	0.12
	Leche	Mililitro	300 ml	0.00	1.10
<b>Flat White</b>		<b>Taza</b>	<b>1 tz.</b>		<b>0.79</b>
	Café molido	Gramo	14 g	0.02	0.28
	Leche	Mililitro	140 ml	0.00	0.51

<b>Doppio</b>		<b>Taza</b>	<b>1 tz.</b>		<b>0.37</b>
	Café molido	Gramo	14 g	0.02	0.28
	Agua mineral	Mililitro	90 ml	0.00	0.09
<b>Irish coffee</b>		<b>Taza</b>	<b>1 tz.</b>		<b>5.42</b>
	Café molido	Gramo	14 g	0.02	0.28
	Whisky irlandés	Mililitro	40 ml	0.11	4.53
	Crema	Mililitro	30 ml	0.02	0.53
	Azúcar	Mililitro	15 ml	0.01	0.08
<b>Chemex</b>		<b>Taza</b>	<b>1 tz.</b>		<b>0.38</b>
	Café molido	Gramo	11 g	0.02	0.22
	Agua mineral	Mililitro	165 ml	0.00	0.16
<b>V60</b>		<b>Taza</b>	<b>1 tz.</b>		<b>0.39</b>
	Café molido	Gramo	11 kg	0.02	0.22
	Agua mineral	Mililitro	175 ml	0.00	0.17
<b>Aeropress</b>		<b>Taza</b>	<b>1 tz.</b>		<b>0.32</b>
	Café molido	Gramo	11 g	0.02	0.22
	Agua mineral	Mililitro	100 ml	0.00	0.10
<b>Prensa Francesa</b>		<b>Taza</b>	<b>1 tz.</b>		<b>0.32</b>
	Café molido	Gramo	11 g	0.02	0.22
	Agua mineral	Mililitro	100 ml	0.00	0.10

Elaboración propia: Grupo de Tesis

#### 7.9.4. Equipo de Seguridad

En la Tabla 7.11 se listan los gastos en equipo de seguridad. Se considera como supuesto de crecimiento de costos la tasa de inflación de 2.5%.

**Tabla 7.11: Equipo de Seguridad**

Año de Inversión	Equipos	Unidad	Costo Unitario (S/)	Costo Total (S/)
0	Extintores PQS ABC 12 kg	3	140.00	420.00
0	Botiquín Iona Districol	1	12.00	12.00
0	Señal extintor multipropósito 30x20 cm	2	3.00	6.00

0	Señal salida derecha 22.5x15 cm	2	13.00	26.00
0	Señal escalera abajo izquierda	1	17.00	17.00
0	Señal aforo 22.5x15 cm	1	8.00	8.00
0	Señal prohibido fumar	2	3.00	6.00
<b>Subtotal</b>				495.00
6	Extintores PQS ABC 12 kg	3	143.00	430.00
6	Botiquín Iona Districol	1	12.00	12.00
6	Señal extintor multipropósito 30x20 cm	2	3.00	6.00
6	Señal salida derecha 22.5x15 cm	2	13.00	26.00
6	Señal escalera abajo izquierda	1	17.00	17.00
6	Señal aforo 22.5x15 cm	1	8.00	8.00
6	Señal prohibido fumar	2	3.00	7.00
<b>Subtotal</b>				508.00
<b>TOTAL</b>				1,003.00

Elaboración propia: Grupo de Tesis

#### 7.9.5. Mantenimiento del equipo

Los equipos empleados en la preparación de bebidas tienen un periodo de garantía de 2 años, para lo cual se ha elaborado el siguiente plan de mantenimiento (ver Tabla 7.12):

**Tabla 7.12: Frecuencia de mantenimiento a los equipos**

Descripción	Vida Útil (años)	Período de Mantenimiento
Equipo preparación y bebidas	8	1 vez al año y cada 3 años mantenimiento profundo
Muebles y Enseres	5	Mensual
Equipo de Cómputo	4	Mensual

Elaboración propia: Grupo de Tesis

## 7.10. Conclusiones

- Con respecto al diseño de los procesos de atención al público se logra identificar los posibles puntos de falla los cuales son impedimentos de acceso al producto/servicios básicos:
  - Cafetería
    - Servicio de cafetería
    - Bienvenida al cliente
    - Explicar la carta al cliente
    - Tomar la orden
    - Preparación de café y aperitivo
    - Entregar el pedido a la mesa.
    - Preparación de la cuenta
    - Entregar la cuenta y solicitar efectivo o tarjeta
    - Entregar tarjeta, vuelto y nota.
    - Brindar despedida al cliente y dar encuesta de satisfacción.
  
  - Catación:
    - Aceptación de reservación
    - Llevar al cliente a la mesa
    - Explicar los niveles de tueste
    - Compra y almacenamiento de insumos
    - Explicar el proceso de catación
  
- La ubicación más eficiente para el establecimiento del Laboratorio de café es Av. Comandante Espinar 619 el cual cumple con los factores dominantes mencionados en el capítulo, siendo un sitio de alto tránsito y con disponibilidad de un local acorde a las necesidades.

## CAPITULO 8. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

En el presente capítulo se tratará sobre la gestión de los recursos humanos en Coffee Lab Zone, el cual alineará las tareas y el talento humano con la estrategia y la cultura del presente plan de negocio, de tal manera que constituyan una manera activa y efectiva de brindar servicios de alta calidad. Para ello es necesario contar con personal experimentado y calificado, con una actitud y desempeño capaz de influir en la imagen de la empresa y frente a la competencia.

Y es a través del contacto directo con los clientes que se podrá medir la percepción que tienen ellos de los servicios ofrecidos, poniendo a prueba la calidad de la atención, la capacidad de comprensión y la influencia en las relaciones interpersonales de largo plazo.

*“El modelo actual de la gestión de recursos humanos se enfoca en indicadores relacionados con el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, es decir, en sus competencias. Desde esta perspectiva, los recursos intangibles o el capital humano tienen valor a partir de la posibilidad de generar ventaja competitiva frente a la competencia y hacer la diferencia en cuanto a las metas organizacionales” (Arbaiza Fermini, Administración y Organización, 2014).*

Como tal los objetivos a alcanzar en el presente capítulo serán:

- Diseñar la mejor estructura organizacional del personal de acuerdo al planteamiento del negocio en su etapa inicial de introducción al mercado.
- Desarrollar el perfil de puesto para cada área y en función a la cultura de la empresa.
- Definir la modalidad de contratación de personal y de acuerdo a la legislación laboral vigente.
- Elaborar las políticas de remuneraciones y planes de retención del personal, que permitan contar con el mejor desempeño a largo plazo.

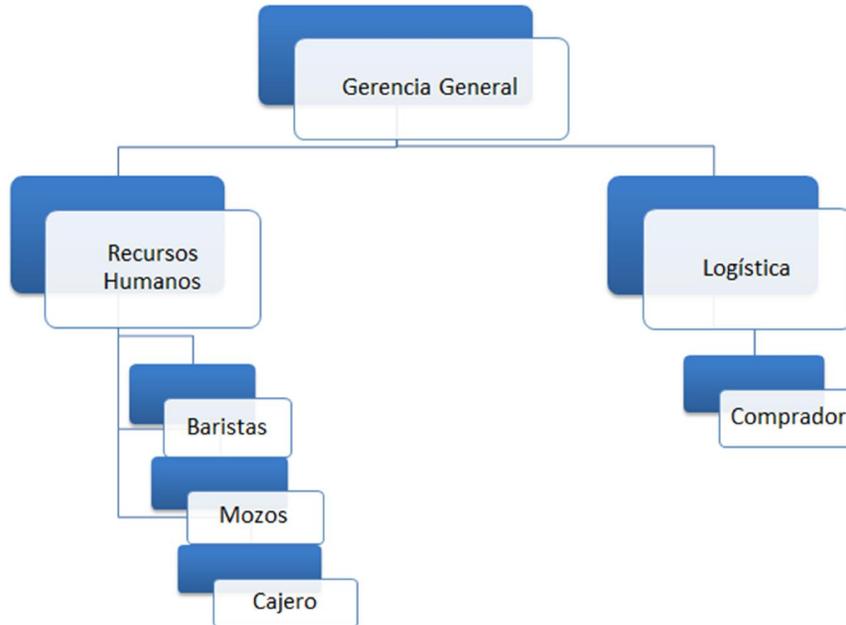
### 8.1. Estructura Organizacional

El propósito es establecer una división de trabajos para conocer la amplitud de las responsabilidades, las líneas de comunicación entre áreas, así como monitorear las actividades del personal de la empresa; y con ello poder generar valor a través del capital humano. Por consiguiente se establecerá para Coffee Lab Zone el diseño de un

organigrama estructural y jerárquico. Ver gráfico 8.1.

“...el organigrama es un diagrama que ilustra las líneas de dependencia que existen entre las unidades y las personas de una organización. (Hellriegel (2009)” (Arbaiza Fermini, Administración y Organización, 2014).

**Gráfico 8.1: Organigrama**



Elaboración propia: Grupo de Tesis

## 8.2. Perfil de Puestos y Funciones

La principal contribución del perfil de puestos y funciones es orientar al proceso de reclutamiento del personal idóneo para cada cargo diseñado en el organigrama de Coffee Lab Zone. El conocimiento de las funciones y el correcto desempeño de cada una de ellas servirán además para el establecimiento de objetivos salariales, promociones y beneficios al personal.

En el presente plan de negocio y de acuerdo al organigrama propuesto la descripción de los perfiles de puestos y funciones se observa en el Anexo 17.

A continuación se muestra el cuadro de distribución de personal y funciones. (Ver Tabla 8.1)

**Tabla 8.1: Cuadro Distribución de Personal y Funciones**

Departamento	N° Empleados	Responsable	Función principal	Personal a Cargo
Gerencia General	1	Gerente General	Representación legal, toma de decisiones, planeamiento estratégico, marketing, logística y evaluación de cumplimiento de objetivos.	Planilla completa
Recursos Humanos	7	Jefe de RRHH	Gestionar el departamento de recursos humanos, ejecutar las leyes laborales, ejercer liderazgo, establecer amplias relaciones con el personal.	Baristas (2)
				Mozos (2)
				Cajeros (2)
Logística	1	Comprador	Garantizar el stock mínimo deseable de materia prima, insumos y accesorios a través de la definición del proceso de aprovisionamiento, selección y gestión de las relaciones con proveedores y cuidar la inversión.	
<b>Total</b>	<b>9</b>			

Elaboración propia: Grupo de Tesis

### 8.3. Modalidad de Contratación

Coffee Lab Zone se registrará bajo el Texto Único Ordenado del D.L. 728 – Ley de Productividad y Competitividad Laboral, Decreto Supremo N° 003-97-TR del 27.03.1997 (MINTRA). Por lo que el personal estará comprendido entre Contratación temporal en la modalidad de Inicio de Actividades y Contratación a tiempo parcial. Esto con la finalidad de salvaguardar los resultados esperados y adoptar una posición conservadora frente a la incertidumbre del mercado y la introducción del presente negocio.

El contrato de la Gerencia General no será inferior a un año (01) y en los demás casos cada seis meses.

En la tabla 8.2 se observa el costo de los beneficios sociales mensuales por trabajador bajo contrato temporal del régimen regular.

**Tabla 8.2: Beneficios Sociales – Contrato Temporal**

Beneficios	%
Aporte Essalud	9.00%
CTS	9.72%
Gratificación	16.67%
Essalud / Gratificación	1.50%
SCTR	2.47%
<b>Total Costo Mensual</b>	<b>39.36%</b>

Elaboración propia: Grupo de Tesis

En la tabla 8.3 se observa el costo de los beneficios sociales mensuales por trabajador bajo contrato a tiempo parcial del régimen regular.

**Tabla 8.3: Beneficios Sociales – Contrato a Tiempo Parcial**

Beneficios	%
Aporte Essalud	9.00%
CTS	0.00%
Gratificación	16.67%
Essalud / Gratificación	0.00%
SCTR	2.47%
<b>Total Costo Mensual</b>	<b>28.14%</b>

Elaboración propia: Grupo de Tesis

En las siguientes tablas se encuentran: Cuadro de remuneraciones (tabla 8.4), los Turnos de rotación de personal establecidos (tabla 8.5) y Contrato de personal por Año (tabla 8.6). Ver Anexo 18.

**Tabla 8.4: Cuadro de Remuneraciones**

**Año 1 - 2019 (expresado en soles)**

	Cargo	Sueldo	Beneficios Laborales	SCTR Pensión	SCTR Salud	Costo Mensual	Costo Anual
1	Gerente General *	3,000.00	1,106.70	37.56	36.46	4,180.72	50,168.64
1	Jefe de RRHH *	2,000.00	737.80	25.04	24.31	2,787.15	33,445.80
1	Comprador *	1,600.00	590.24	20.03	19.45	2,229.72	26,756.64
1	Barista *	1,600.00	590.24	20.03	19.45	2,229.72	26,756.64
1	Barista **	1,100.00	282.37	13.77	13.37	1,409.51	16,914.12
1	Mozo *	1,200.00	442.68	15.02	14.58	1,672.28	20,067.36
1	Mozo **	850.00	218.20	10.64	10.33	1,089.17	13,069.98
1	Cajero *	850.00	313.57	10.64	10.33	1,184.54	14,214.42
1	Cajero *	850.00	313.57	10.64	10.33	1,184.54	14,214.42
<b>9</b>	<b>Total costo</b>	<b>13,050.00</b>	<b>4,595.36</b>	<b>163.37</b>	<b>158.61</b>	<b>17,967.34</b>	<b>215,608.02</b>

\* BBSS 36.89%

\*\* BBSS 25.67%

Elaboración propia: Grupo de Tesis

**Tabla 8.5: Turnos de rotación de personal establecidos**

N°	Cargo	1er turno	2do turno	Refrigerio
1	Gerente General *	8 horas		1 hora
1	Jefe de RRHH *	8 horas		1 hora
1	Comprador *	8 horas		1 hora
1	Barista *	8 horas		1 hora
1	Barista **		4 horas	1 hora
1	Mozo *	8 horas		1 hora
1	Mozo **		4 horas	1 hora
1	Cajero *	7 horas		1 hora
1	Cajero *		7 horas	1 hora
1	Seguridad *	8 horas		1 hora
1	Limpieza *	8 horas		1 hora

\*Contrato por inicio de actividades

\*\*Contrato a Tiempo Parcial

Elaboración propia: Grupo de Tesis

**Tabla 8.6: Contrato de Personal por Año**

Cargo	AÑO 1 2019	AÑO 2 2020	AÑO 3 2021	AÑO 4 2022	AÑO 5 2023	AÑO 6 2024	AÑO 7 2025	AÑO 8 2026	AÑO 9 2027	AÑO 10 2028
Gerente General *	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Jefe de RRHH *	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Comprador *	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Barista *	1	1	2	2	2	2	3	3	4	4
Barista **	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Mozo *	1	1	1	1	2	2	3	3	3	3
Mozo **	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Cajero *	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Cajero *	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>Total de Contratos</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>14</b>

Contrato Temporal\*

Contrato Tiempo Parcial\*\*

Elaboración propia: Grupo de Tesis

#### 8.4. Política de remuneración y beneficios

En la tabla 8.7 se muestra la política de remuneración y beneficios de la empresa.

**Tabla 8.7: Política de remuneración y beneficios**

Sobre:	Políticas establecidas
Niveles de Remuneración	Se establecerán de acuerdo a la competitividad del mercado en el sector, presupuesto fijado por la Gerencia General, sujeto además a evaluación del curriculum de los candidatos y el cargo a ocupar.
Procedimiento de pago	Los sueldos serán transferidos y/o depositados en cuenta de ahorros de cada empleado en dos quincenas al mes (regularmente 15 y 30 de cada mes).
Solicitud de anticipos	Los empleados con contrato vigente, tienen la posibilidad de solicitar anticipos de sueldo siempre en cuando no excedan el importe total del sueldo mensual correspondiente. Dicha solicitud escrita deberá ser presentada al Jefe de RRHH y esta podrá ser aprobado en un plazo no mayor a 3 días. De haber excepciones, esta será indicada por la Gerencia General.
Asignación de Movilidades	Se otorgará a cada trabajador un importe adicional bajo planilla por el concepto de movilidad mensual, siendo esta no mayor al 30% de la RMV del año en ejercicio.
Condiciones de Trabajo	Necesarias y confortables que alineen los intereses del personal con los sistemas de evaluación y reconocimiento de la empresa, con la finalidad de mantener su fidelización y retención.
Dotación de Uniformes	Coffee Lab Zone entregará uniformes distintivos de la marca, como parte de su estrategia de marketing y para el desarrollo de sus funciones a: Baristas, Mozos, Cajeros y personal de limpieza.
Traslados por trabajo fuera de Lima	Inherentes a sus funciones (Gerencia General, Logística, RRHH) recibirán un fondo adicional para sus traslados fuera del local y/o de la ciudad de lima, como concepto de viáticos y subsistencia.
Viajes fuera de Lima	Es de cuenta y cargo de la empresa la compra de pasajes para el personal destacado fuera del local y/o de la ciudad de Lima.
Retenciones a efectuarse	Sobre el sueldo del empleado los siguientes conceptos: Retenciones judiciales ordenadas y comunicadas por la institución civil competente, anticipos solicitados, el valor por el daño de algún mueble o equipo propiedad de la empresa debidamente comprobado.
<b>Estas políticas podrán serán revisadas y ajustadas anualmente por la Gerencia General y el Departamento de Recursos Humanos</b>	

Elaboración propia: Grupo de Tesis

### 8.5. Planes de Retención

En la tabla 8.8 se presentan las acciones estratégicas para evitar la rotación<sup>7</sup> del personal.

<sup>7</sup> La rotación de recursos humanos se define como la fluctuación del personal entre una organización y su ambiente (Chiavenato 1998).

**Tabla 8.8: Plan de Retención de Personal**

Tipo de Acción Estratégica		Acciones Estratégicas
<b>Estrategias Monetarias</b>	<b>Beneficios económicos</b>	- Proporcionar cursos de capacitación cubiertos al 50%.
	<b>Bonificaciones – Incentivos</b>	- Proporcionar bonificaciones a los empleados con mejores indicadores de desempeño, elaborados en base a la información de encuestas realizadas a clientes.
	<b>Políticas salariales</b>	- Proporcionar 15% del sueldo mínimo <sup>8</sup> en Perú.
<b>Estrategias No Monetarias</b>	<b>Formación</b>	- Proporcionar planes de formación y capacitación a fin de mantener al personal en constante entrenamiento.
	<b>Calidad de vida</b>	- Proporcionar flexibilidad horaria así como otorgar permisos especiales. - Organizar eventos festivos por días especiales; como día de la madre, día del padre, fin de año y cumpleaños del mes.
	<b>Clima Laboral</b>	- Fomentar un clima de familia dentro de la organización.
	<b>Estabilidad laboral</b>	- Proporcionar vinculación directa a contratos de término fijo.
	<b>Reconocimiento</b>	- Reconocer al colaborador del mes en base a los resultados de las encuestas realizadas a los clientes.
	<b>Sentido de pertenencia</b>	- Auspiciar a los colaboradores destacados en concursos a nivel nacional en torno al café, a fin de que representen la marca del laboratorio.
	<b>Tareas desafiantes</b>	- Propiciar la participación de los empleados en programas de asesoramiento a los caficultores.

Elaboración propia: Grupo de Tesis

<sup>8</sup> El sueldo mínimo en Perú a la fecha asciende a S/ 850.00 (Ochocientos Cincuenta con 00/100 Soles).

## 8.6. Conclusiones

- Sobre la estructura organizacional, Coffee Lab Zone queda conformada sobre una estructura organizacional jerárquica liderada por la Gerencia General y en constante desarrollo y comunicación con los departamentos de Recursos Humanos y Logística.
- Los baristas que forman parte del personal, son los profesionales encargados de agregar valor a la elaboración y presentación del grano de café en una taza.
- El principal valor que distinguirá a Coffee Lab Zone es el factor humano; personal seleccionado con alta capacidad de servicio, conocimiento y habilidades de resolución de discrepancias, alineados con la cultura de la organización.
- La política de reclutamiento diseñada por Coffee Lab Zone distingue un perfil para cada puesto de la organización con enfoques académicos y de servicio (Anexo 17).
- Con respecto a las políticas de contratación Coffee Lab Zone establece como parte de su política de remuneraciones, el pago del personal a través de planilla y estrictamente en dos ocasiones al mes; además de considerar bonificaciones monetarias y de incentivos a todo el personal.
- Además dentro del diseño de planes de retención del personal, se describen estrategias monetarias y no monetarias para lograr contar con la fidelización del mismo en el largo plazo.

## **CAPITULO 9. EVALUACION ECONÓMICA Y FINANCIERA**

En el presente capítulo se realizará la evaluación económica financiera del presente plan de negocios correspondiente a la empresa “Coffee Lab Zone” con la finalidad de determinar si es viable. Dentro del capítulo se realizará una proyección de la demanda tomando en cuenta los datos recolectados en el estudio de mercado y la población objetivo.

### **9.1. Objetivo**

- Determinar si el presente plan de negocios es viable económicamente.
- Determinar la cantidad que debe invertir cada uno de los accionistas.
- Realizar un análisis de riesgos

### **9.2. Supuestos y consideraciones**

La evaluación económica y financiera se realizará bajo los siguientes supuestos reales y conservadores (ver Tablas 9.1 y 9.2).

Sobre los supuestos generales es importante resaltar que el periodo de análisis será de 10 años sustentado en la continuidad del negocio y no se recurrirá a financiamiento.

Sobre los supuestos de modelo de negocio es importante resaltar que el segmento de Specialist Coffee Shops en Perú tiene una tasa de crecimiento actual de 8% (Euromonitor International, 2016). Adicionalmente de la encuesta realizada se identificaron tres importantes hábitos de consumo: la frecuencia de visitas a la semana (2.71 veces), el consumo de bebidas por visitas (1.76 bebidas) y ticket promedio de compra (S/ 39.00). Por otro lado, los precios de venta de los productos y la rotación de inventarios se determinaron en base al Benchmarking realizado sobre la oferta local y los costos se determinaron por cotización de proveedores. Finalmente, la proporción de forma de pago en efectivo y tarjeta se determinó en base al estudio “Tendencias en Medios de Pago 2017” (Telecomunicaciones y Energía S.A., 2017) y la comisión por uso de tarjeta<sup>9</sup> se determinó por cotización de proveedor.

---

<sup>9</sup> La comisión por uso de tarjeta cobrada al proyecto por empresas proveedoras del servicio como Visanet debe ser descontada de la facturación.

**Tabla 9.1: Supuestos generales**

Supuesto		Interpretación	Fuente
<b>Período de Análisis</b>	= 10 años	El estándar apropiado para modelos financieros de proyectos similares es un periodo de proyección de 10 años.	Benchmarking
<b>Tasa de Descuento (COK)</b>	= 18%	La rentabilidad mínima exigida por los socios será de 18%.	SBS (TEA préstamos bancarios para medianas empresas)
<b>Financiamiento</b>	-	Los cuatro socios financian la totalidad del proyecto.	Elaboración propia
<b>Tasa impositiva</b>	= 28%	El sistema de arrastre de pérdidas es usado para el cálculo de Impuesto a la Renta.	Sunat
<b>Tasa Crecimiento Poblacional</b>	= 2%	La población crecerá en 2% en cada año de proyección.	INEI
<b>Tasa Crecimiento de precios de venta y costos unitarios</b>	= 2.50%	La inflación proyectada para los próximos años es 2.50%	Euromonitor

Elaboración propia: Grupo de Tesis

**Tabla 9.2: Supuestos de modelo de negocio**

Supuesto		Interpretación	Fuente
<b>Tasa Crecimiento Mercado</b>	= 8%	El mercado de tiendas especiales de café crecerá en 8% en cada año de proyección.	(Euromonitor International, 2017)
<b># Visitas / Semana</b>	= 2.71	El promedio de visitas de cada cliente es de 2.71 visitas a la semana.	Estudio de Mercado Cuantitativo 2017: Laboratorio de Café
<b># Bebidas / Visita</b>	= 1.76	El promedio de bebidas consumidas de cada cliente en cada visita es de 1.76 bebidas.	Estudio de Mercado Cuantitativo 2017: Laboratorio de Café
<b>Ticket de consumo</b>	= S/ 39.09	El ticket promedio de consumo de cada cliente es S/ 39.09	Estudio de Mercado Cuantitativo 2017: Laboratorio de Café
<b>Proporción de Atenciones de Aperitivos</b>	= 33.40%	Las atenciones de aperitivos representarán un 33.40% de las atenciones de bebidas.	(Euromonitor International, 2017)
<b>Precio de Bebida</b>	= S/ 16.00	El ticket de cada cliente por bebida será de S/ 16.00 (sin IGV). Para la determinación del precio de venta no sólo se ha considerado la información del estudio de mercado realizado sino también el Benchmarking.	Benchmarking
<b>Precio de Aperitivo</b>	= S/ 13.00	El ticket de cada cliente por aperitivo será de S/ 16.00 (sin IGV).	Benchmarking
<b>Precio Catación</b>	= S/ 60.00	El ticket de cada cliente por servicio de catación será de S/ 60.00 (sin IGV).	Cotización proveedor.
<b>Precio Café en Grano</b>	= S/ 24.60	El ticket de cada cliente por venta de café en grano será de S/ 24.60 (sin IGV).	Benchmarking
<b>Forma de Pago: Efectivo</b>	= 57.30%	El 57.30% de las atenciones son pagadas en efectivo.	(Telecomunicaciones y Energía S.A., 2017)
<b>Forma de Pago: Tarjeta</b>	= 42.80%	El 57.30% de las atenciones son pagadas con tarjeta.	(Telecomunicaciones y Energía S.A., 2017)
<b>Comisión por uso de Tarjeta</b>	= 3.99%	Se deberá pagar al proveedor de POS el 3.99% de las ventas pagadas con Tarjeta.	Cotización proveedor.
<b>Costo de Bebida</b>	= S/ 0.88	El costo promedio por bebida es de S/ 0.88.	Cotización proveedor.
<b>Costo Aperitivo</b>	= S/ 4.78	El costo promedio por aperitivo es de S/ 1.55.	Cotización proveedor.
<b>Costo Catación</b>	= S/ 1.55	El costo promedio por servicio de catación es de S/ 1.55.	Cotización proveedor.
<b>Costo Café en Grano</b>	= S/ 4.10	El costo promedio de café en grano sin tostar es de S/ 4.10.	Cotización proveedor.
<b>Rotación de Inventarios</b>	= 15 días	El laboratorio de café renovará su stock cada 15 días.	Benchmarking

Elaboración propia: Grupo de Tesis

### 9.3. Estimación de la demanda

Tal como se indica en el punto 8.3 del capítulo de Marketing el Mercado Potencial del proyecto se obtiene a partir de fuentes secundarias (Inei y Apeim) a fin de determinar la población de la Zona 7 de Lima Metropolitana que vive en los distritos de Miraflores, San Borja, San Isidro y Santiago de Surco entre las edades de 25 a 45 años y pertenecientes a los niveles socioeconómicos A, B y C1. El mercado objetivo se determina a partir de fuentes primarias (encuesta) que permiten concluir los hábitos de consumo del mercado a capturar. Finalmente, el plan de marketing elaborado para el presente proyecto definirá el market share a capturar de 2.50% en el año 0 a 3.66% en el año 10 (ver Gráfico 9.1).

**Gráfico 9.1: Tipo de Mercado y fuentes**



Elaboración propia: Grupo de Tesis

Las Tablas 9.3 y 9.4 construidas a partir del aforo descrito en el punto 7.8 del capítulo de Operaciones detallan el uso de la capacidad instalada por año de proyección (de 20% en el primer año a 47% en el décimo año).

**Tabla 9.3: Proyección anual de % uso de la capacidad instalada (N° atenciones)**

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
	<u>Año 0</u>	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>	<u>Año 6</u>	<u>Año 7</u>	<u>Año 8</u>	<u>Año 9</u>	<u>Año 10</u>
Atenciones reales		19,212	20,836	23,024	25,442	28,113	31,065	31,686	32,320	32,967	33,626
Atenciones potenciales		768,479	783,848	799,525	815,516	831,826	848,463	865,432	882,741	900,395	918,403
% Demanda real / demanda potencial		2.50%	2.66%	2.88%	3.12%	3.38%	3.66%	3.66%	3.66%	3.66%	3.66%
Capacidad instalada		96,824	96,824	94,640	94,640	92,456	92,456	88,088	88,088	85,904	71,587
<b>% Uso capacidad (atenciones)</b>		<b>20%</b>	<b>22%</b>	<b>24%</b>	<b>27%</b>	<b>30%</b>	<b>34%</b>	<b>36%</b>	<b>37%</b>	<b>38%</b>	<b>47%</b>

Elaboración propia: Grupo de Tesis

**Tabla 9.4: Proyección anual de % uso de la capacidad instalada (N° de personas)**

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
	<u>Año 0</u>	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>	<u>Año 6</u>	<u>Año 7</u>	<u>Año 8</u>	<u>Año 9</u>	<u>Año 10</u>
Cientes real		136	148	163	180	199	220	224	229	234	238
Cientes potenciales		5,445	5,554	5,665	5,778	5,894	6,011	6,132	6,254	6,379	6,507
% Demanda real / demanda potencial		2.50%	2.66%	2.88%	3.12%	3.38%	3.66%	3.66%	3.66%	3.66%	3.66%
Capacidad instalada		686	686	671	671	655	655	624	624	609	507
<b>% Uso capacidad (clientes)</b>		<b>20%</b>	<b>22%</b>	<b>24%</b>	<b>27%</b>	<b>30%</b>	<b>34%</b>	<b>36%</b>	<b>37%</b>	<b>38%</b>	<b>47%</b>

Elaboración propia: Grupo de Tesis

#### 9.4. Presupuesto de ingreso

Los ingresos de Coffee Lab Zone se calculan por la venta de bebidas, la venta de aperitivos, el servicio catación y la venta de café en grano.

Para calcular la variable Q (cantidad) se multiplica el market share traducido en número de personas por los principales hábitos de consumo como la frecuencia anual de consumo por visita y la cantidad del producto consumida por visita, supuestos de la Tabla 9.2.

La variable P (precio) tal como se indican en la Tabla 9.2, ha sido determinada por el Benchmarking.

Adicionalmente se deben considerar los supuestos sobre hábitos de pago de clientes y la comisión por uso de tarjeta como medio de pago, incluidos también en la Tabla 9.2.

En el primer año los ingresos ascenderán a S/ 712,801 hasta alcanzar en el décimo año la cantidad de S/ 1,545,713 (ver Anexo 19).

#### 9.5. Presupuesto de Costos y Gastos

Los costos variables del proyecto (ver Anexo 22) estarán asociados a los insumos requeridos para producir los cuatro tipos de ingresos: venta de bebidas, venta de aperitivos, venta de servicio de catación y venta de café en grano.

El flujo distinguirá entre costos y gastos fijos operativos y de administración y ventas.

Los tres principales egresos son: a) el presupuesto de personal (ver Anexo 20), tanto operativo como de administración y ventas; b) el presupuesto de marketing (ver Anexo 21); y c) los pagos de alquiler por concepto de alquiler de local (ver Anexo 22).

Es importante resaltar en función al modelo de negocio el componente variable de los costos representa el 12% de los ingresos a lo largo del horizonte de evaluación y el

componente fijo representa el 94% de los ingresos en el primer año de análisis y el 69% de los ingresos del último año de análisis.

### **9.6. Proyección de la depreciación y amortización**

Considerando la inversión en activo fijo y tangible en los años 0, 5, 6 y 9 se obtiene el siguiente flujo de Inversiones con la respectiva depreciación de activo fijo y amortización de activo intangible (ver Anexo 25).

### **9.7. Financiamiento**

El laboratorio de café será financiado íntegramente por capital propio. Los 4 miembros del equipo de tesis serán los socios del negocio y realizarán un aporte de capital equivalente al 100% de la inversión inicial requerida.

### **9.8. Cálculo y sustento de la tasa de descuento**

La metodología del costo de capital promedio pondera es utilizada para obtener la tasa de descuento de proyectos de gran envergadura o en valorizaciones de empresas proviene.

Esta metodología comprende en una sola tasa porcentual el costo de las diferentes fuentes de financiamiento (deuda y capital) que usará una empresa para financiar un proyecto específico.

Ante la escasez de información y el giro propio del negocio para el presente proyecto se empleará como tasa de descuento la rentabilidad mínima exigida por los socios inversionistas, que es del 18%, esta tasa representa para los socios un margen de ganancia de aproximado de 7.5% en comparación a la tasa de interés promedio del sistema bancario para medianas empresas por préstamos a más de 360 días.

### **9.9. Estimación de inversiones y capital de trabajo**

La creación del laboratorio de café exige una inversión de S/ 260,440 en el año 0 y una inversión de S/ 14,118, S/ 87,483 y S/ 32,471 en los años 5, 6 y 9 respectivamente (ver Anexo 23 y Anexo 24).

En lo que respecta a capital de trabajo, tal como se indica en la Tabla 9.5, el laboratorio de café renovará el stock de insumos cada 15 días.

**Tabla 9.5: Capital de Trabajo**

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Caja		S/. 2,000	S/. 2,050	S/. 2,101	S/. 2,154	S/. 2,208	S/. 2,263	S/. 2,319	S/. 2,377	S/. 2,437	S/. 2,498
Inventarios		S/. 3,506	S/. 3,902	S/. 4,416	S/. 4,998	S/. 5,657	S/. 6,404	S/. 6,694	S/. 6,998	S/. 7,316	S/. 7,648
Cuentas por pagar		S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Capital de Trabajo		S/. 5,506	S/. 5,952	S/. 6,518	S/. 7,152	S/. 7,865	S/. 8,667	S/. 9,014	S/. 9,376	S/. 9,753	S/. 10,146
<b>Inversión en Capital de Trabajo</b>		-S/. 5,506	-S/. 446	-S/. 565	-S/. 635	-S/. 713	-S/. 802	-S/. 347	-S/. 362	-S/. 377	-S/. 393

Elaboración propia: Grupo de Tesis

### 9.10. Estado de resultados y flujo caja proyectado

Considerando la proyección de ingresos, costos y gastos se realiza el estado de pérdidas y ganancias (ver Anexo 26). La utilidad operativa será negativa durante los primeros dos años de ejercicio, situación que se revierte a partir del tercer año.

Adicionalmente como se mencionó en la sección 9.2 del presente capítulo el horizonte de proyección de los flujos será de 10 años (ver Anexo 27). Finalmente los componentes de dicho flujo son: a) el flujo de caja operativo donde se refleja la cantidad de dinero generada por el giro de negocio; b) el flujo de caja de inversiones donde se resumen las salidas de efectivo correspondientes a gastos asociados al activo fijo y activo intangible; y c) el flujo de caja de financiamiento donde se detallan los ingresos y egresos provenientes de actividades financieras. Eventualmente el proyecto podría requerir apalancamiento en el futuro pero en esta primera etapa de evaluación se carecerá de deuda.

## 9.11. Análisis de riesgos

### 9.11.1. Análisis de puntos críticos

Los puntos críticos se hallan una vez que se iguala a cero el VAN. En la tabla 9.6 se puede observar los factores críticos y sus variaciones (%) para llegar al punto muerto.

**Tabla 9.6: Análisis de puntos críticos**

Factor	Detalle	Valor original	Punto muerto%	Punto muerto
Factor Precio	Café	16.00	-3.11%	15.50
	Aperitivo	13.00	-3.11%	12.60
Factor Share inicial		2.50%	-3.72%	2.41%
Factor gasto en marketing	Año 0	29,917	6.52%	31,867
	Año 1	223,809	6.52%	238,401
	Año 2	239,625	6.52%	255,249

Elaboración propia: Grupo de Tesis

### 9.11.2. Análisis de sensibilidad

En las tablas 9.7, 9.8 y 9.9 se muestran los análisis de sensibilidad unidimensional de los factores críticos de precio, share y gastos de marketing donde se observa los diferentes VANE y TIRE según variación de estos factores.

**Tabla 9.7: Análisis de sensibilidad unidimensional - Factor precio**

Factor Precio	VANE	TIRE
	336,464	30.08%
-20%	671,802	#¡NUM!
-16%	452,183	-3.18%
-12%	248,835	7.67%
-8%	50,651	16.00%
-4%	144,546	23.30%
0%	336,464	30.08%
4%	525,835	36.64%
8%	709,398	42.89%
12%	892,701	49.21%
16%	1,076,004	55.69%
20%	1,259,307	62.39%

Elaboración propia Grupo de Tesis

**Tabla 9.8: Análisis de sensibilidad unidimensional - Factor Share**

Factor Share inicial	VANE	TIRE
	336,464	30.08%
-20%	- 485,326	-5.77%
-16%	- 314,684	4.39%
-12%	- 147,649	12.04%
-8%	15,004	18.52%
-4%	177,374	24.49%
0%	336,464	30.08%
4%	493,951	35.50%
8%	647,638	40.67%
12%	800,060	45.78%
16%	952,483	50.95%
20%	1,104,906	56.20%

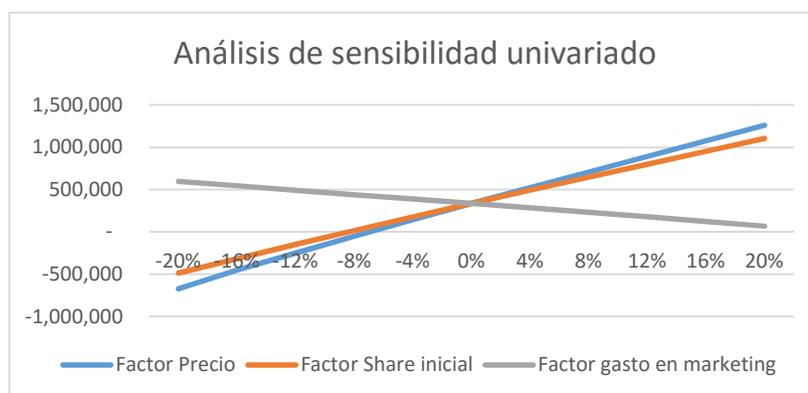
Elaboración propia: Grupo de Tesis

**Tabla 9.9: Análisis de sensibilidad unidimensional - Factor gasto en marketing**

Factor gasto en marketing	VANE	TIRE
	336,464	30.08%
-20%	596,239	39.80%
-16%	545,550	37.87%
-12%	494,319	35.94%
-8%	441,701	33.96%
-4%	389,082	32.01%
0%	336,464	30.08%
4%	283,845	28.17%
8%	231,227	26.28%
12%	176,980	24.32%
16%	122,726	22.38%
20%	68,471	20.43%

Elaboración propia: Grupo de Tesis

**Gráfico 9.2: Análisis de sensibilidad unidimensional (3 variables)**



Elaboración propia: Grupo de Tesis

En el gráfico 9.2 se observa la pendiente de cada uno de los factores críticos, se debe entender que entre más pendiente se tenga es más sensible el factor a cambios, el ranking de sensibilidad entre los 3 factores es el siguiente:

- 1ero = precio
- 2do = Market Share
- 3ero = Gasto de Marketing

**Tabla 9.10: Análisis de sensibilidad bidimensional – Share & Precios**

		Precio																			
		336,464	-20%	-16%	-12%	-8%	-4%	0%	4%	8%	12%	16%	20%								
Share	-20%	-	1,446,312	-	1,249,901	-	1,053,491	-	857,081	-	663,473	-	485,326	-	321,108	-	160,497	-	3,632	152,526	306,510
	-16%	-	1,290,857	-	1,084,627	-	878,396	-	674,756	-	486,957	-	314,684	-	146,042	-	18,196	-	182,162	342,800	501,872
	-12%	-	1,135,403	-	919,352	-	705,274	-	505,427	-	324,321	-	147,649	-	24,408	-	196,182	-	363,941	530,587	692,057
	-8%	-	979,949	-	755,027	-	541,229	-	350,035	-	165,316	-	15,004	-	194,586	-	369,931	-	543,863	712,501	881,140
	-4%	-	824,495	-	594,396	-	392,867	-	199,045	-	10,016	-	177,374	-	360,773	-	542,311	-	718,282	894,253	1,070,224
	0%	-	671,802	-	452,183	-	248,835	-	50,651	-	144,546	-	336,464	-	525,835	-	709,398	-	892,701	1,076,004	1,259,307
	4%	-	529,026	-	314,686	-	106,903	-	96,103	-	297,006	-	493,951	-	685,850	-	876,485	-	1,067,120	1,257,755	1,441,873
	8%	-	397,729	-	179,773	-	32,044	-	242,398	-	446,918	-	647,638	-	845,605	-	1,043,572	-	1,241,539	1,433,490	1,624,401
	12%	-	269,716	-	47,631	-	170,990	-	384,735	-	594,761	-	800,060	-	1,005,360	-	1,210,659	-	1,410,966	1,608,948	1,806,929
	16%	-	142,922	-	83,507	-	307,403	-	527,073	-	739,852	-	952,483	-	1,165,115	-	1,374,300	-	1,579,353	1,784,405	1,989,458
	20%	-	19,591	-	214,646	-	442,166	-	664,979	-	884,942	-	1,104,906	-	1,323,493	-	1,535,616	-	1,747,739	1,959,863	2,171,986

Elaboración propia: Grupo de Tesis

En a tabla 9.10 se observa el análisis de sensibilidad entre las variables de share & precios donde está marcado en rojo los VANE menores de cero.

### 9.11.3. Análisis de escenarios

En la tabla 9.11 se muestra un análisis de 3 escenarios: Pesimista, el cual tiene 5% de los factores críticos en contra, Optimista con 5% a favor y el moderado con los valores obtenidos del flujo de caja.

**Tabla 9.11: Análisis de escenarios**

Resumen de escenario				
	Valores actuales:	Pesimista	Moderado	Optimista
<b>Celdas cambiantes:</b>				
Factor_Precio	0.00%	-5.00%	0.00%	5.00%
Factor_Share	0.00%	-5.00%	0.00%	5.00%
Factor_gasto_en_marketing	0.00%	5.00%	0.00%	-5.00%
<b>Celdas de resultado:</b>				
VANE	336,464	-161,708	336,464	838,917
TIRE	30.08%	11.55%	30.08%	47.50%

Notas: La columna de valores actuales representa los valores de las celdas cambiantes en el momento en que se creó el Informe resumen de escenario. Las celdas cambiantes de cada escenario se muestran en gris.

## 9.12. Conclusiones

- Existe potencial de crecimiento de mercado pero se deben considerar dos variables importantes: 1) el tamaño del mercado objetivo, definido por consumidores con fuertes hábitos de consumo como por ejemplo la frecuencia de visita semanal (2.71 veces); y 2) los costos y gastos fijos, representados principalmente por la inversión en marketing y el alquiler del local.
- El plan de negocio es viable económicamente con un VAN de S/ 336,464 y TIR de 30.08%.
- El monto total a invertir en este negocio es de S/ 260,440.
- De las tres variables evaluadas: el precio, la demanda y los gastos de Marketing, la variable más sensible es el precio.
- En un escenario pesimista (factores en 5% en contra) el VAN es de -161,708. Con respecto a un escenario positivo (factores en 5% a favor) donde el VAN es de 838,917.

## CAPITULO 10. EVALUACION DE RIESGOS

En el presente capítulo se evaluará los riesgos que se podrían presentar en el presente plan de negocios. Según el PMI, un riesgo es un evento incierto que puede ocurrir y que puede tener repercusiones positivas o negativas (Project Manager Institute, 2013).

En la Tabla 10.1 se listan los riesgos identificados que podrían ocurrir durante la operación del laboratorio de café. Estos, según la metodología de evaluación de riesgos del PMI se les asignan una probabilidad de ocurrencia y el valor de impacto sobre el negocio a fin de realizar un análisis cualitativo. Asimismo se mencionan los planes de contingencia tomando en cuenta la estrategia a seguir.

**Tabla 10.1: Evaluación de riesgos**

N°	Riesgo	Probabilidad	Impacto	Plan de Contingencia
01	Incremento de demanda y supere la capacidad instalada.	Baja	Alto	Subir el precio de los productos.
02	Se tenga unas ventas no esperadas	Baja	Alto	Poner en ejecución el plan de Marketing para atraer clientes mediante promociones.
03	Incendio en el local	Baja	Alto	Se cuenta con un seguro contra incendios
04	Aparición de competencia con el mismo formato	Media	Medio	Mantener la calidad de producto y servicio. Poner en ejecución el plan de Marketing para retención de clientes.
05	Barista se va a la competencia	Baja	Bajo	Ejecutar el plan de ascenso, actualmente se tienen 2 baristas, en caso se reduzca a 1, contratar un junior y educarlo

Elaboración propia: Grupo de Tesis

## **CAPITULO 11. CONCLUSIONES**

Luego del análisis y evaluación del presente modelo de negocio se tienen las siguientes conclusiones:

### **Conclusión general**

El presente proyecto es viable tanto a nivel de mercado como a nivel económico financiero (ver Tabla 9.2).

### **Conclusiones específicas**

- Sobre la evaluación integral de la solución, el consumo per cápita de café en nuestro país se ha incrementado en los últimos años, siendo actualmente 650 gramos. Por otro lado existe una tendencia al incremento de consumo de café en grano en el Perú ocasionada por la incursión de tiendas especializadas de café como las cadenas Starbucks y Juan Valdez y las tiendas independientes como Bissetti, The Road Café, Neira Café y Orígenes, etc.
- Aunque se observa el incremento y cambio de hábito del consumo de café se requiere una inversión en educación para fomentar la preferencia del consumo de café en grano en lugar del instantáneo.
- Con respecto al benchmarking con negocios similares en Perú y en el extranjero se determinaron como factores críticos:
  - o Alianza con caficultores.
  - o Presencia de baristas.
  - o Calidad del grano (café de 85 puntos).
  - o Servicio de catación.
  - o Infraestructura con acceso al laboratorio de café.
  - o Mix de comunicación.
  - o Show (preparación de café).
  - o Ubicación.
- Los factores críticos de éxito se identificaron mediante el uso de 02 técnicas: la entrevista de expertos y análisis de la competencia elaborado por el grupo de tesis; sin embargo se careció de informes del segmento Specialty Coffee shop que permitan una fuente más sólida de la técnica “Análisis de la competencia”.
- El presente proyecto es viable a nivel de mercado porque se cuenta con un mercado objetivo de 5.445 personas para el primer año de operaciones que pertenecen a los distritos de Miraflores, San Borja, San Isidro y Surco de los NSE A, B y C1

considerados amantes de café que aceptan la idea y ubicación de negocio. De acuerdo al análisis se observa que si bien 5.445 consumidores es un número relativamente bajo en comparación a la totalidad del mercado, son importantes los siguientes hábitos de consumo:

- Promedio de visitas a la semana: 2.71 veces.
  - Promedio de consumo de bebida por visita: 1.76 veces.
- 
- El precio de bebida en el sector de tiendas especiales de café no se encuentra determinado por el costo variable de insumos (economía de materias primas) sino por la experiencia brindada al cliente (economía de la experiencia), la cual justifica el margen de ganancia por bebida del presente plan de negocios.
  
  - En base a los principales hábitos de consumo y a las estrategias de marketing se proyecta como mercado específico el lograr captar el 2.50% del mercado objetivo el primer año de operaciones, para lo cual se requerirá un inversión del 66% del nivel de ventas estimado también para el primer año de operaciones.
  
  - El uso de la capacidad instalada (atenciones) será el primer año de operaciones de 20% en base al aforo del local, la permanencia promedio de los consumidores y el horario de atención, alcanzando niveles de 47% al décimo año de operaciones. Cabe resaltar que la naturaleza del nicho de mercado tiendas especializadas de café requiere un tamaño de local considerable para poder brindar los factores críticos de éxito que definen la propuesta de valor del presente plan de negocios.
  
  - La cantidad de colaboradores y el perfil de puesto elegidos para el presente plan de negocios se ha definido en función a la demanda proyectada. Asimismo el presupuesto de personal se construyó considerando la información anterior (necesidad de colaboradores por año) y el factor costo empresa por tipo de contrato (gratificación, seguro de ley, CTS, SCTR pensión, SCTR salud y ESSALUD).
  
  - Finalmente, el presente proyecto es viable económica y financieramente con un VAN S/ 336,464.00 y una TIR 30.08%, mayor al 18% solicitado por los inversionistas.

## BIBLIOGRAFIA

- 5 Fuerzas de Porter. (s.f.). *5 Fuerzas de Porter - Clave para el éxito de la empresa*.  
Obtenido de 5 Fuerzas de Porter - Clave para el éxito de la empresa:  
<http://www.5fuerzasdeporter.com/>
- Agraria.pe*. (29 de 08 de 2016). Obtenido de *Agraria.pe*: <http://agraria.pe/noticias/al-2019-consumo-per-capita-de-cafe-en-peru-11919>
- Amantes del Café. (26 de 04 de 2017). *¿A qué se llama "Blends" o "Mezclas de café"?*  
Obtenido de <http://www.amantesdelcafe.org/info/a-que-se-llama-blends-o-mezclas-de-cafe.html>
- Andina. (12 de 02 de 2014). *Andina*. Obtenido de Andina:  
<http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-consumo-cafe-crece-lima-y-provincias-demanda-turismo-receptivo-494143.aspx>
- Animal Gourmet. (09 de 07 de 2014). *Las olas históricas del café*. Obtenido de  
<http://www.animalgourmet.com/2014/07/09/las-olas-del-cafe/>
- Arbaiza Fermini, L. (2014). *Administración y Organización*. Lima: ESAN.
- Arbaiza Fermini, L. (2014). *Cómo elaborar tesis de grado*. Lima: ESAN.
- Arellano, R. (s.f.). *Arellano Marketing*. Obtenido de Arellano Marketing:  
<http://www.arellanomarketing.com/inicio/estilos-de-vida/>
- Argeñal Navarro, W. N., Espinoza Soto, A. E., & Moreno Guido, V. C. (Julio de 2015).  
Determinación de parámetros físicos y químicos en café molido. León, León,  
Nicaragua.
- Asociación de caficultores de El Retiro. (02 de 08 de 2014). *Café Retiro*. Obtenido de  
Café Retiro: <http://caferetiro.com/cafeespecial/>
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados. (Agosto de 2017).  
*Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM)*.

Obtenido de Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM): <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2017.pdf>

*Banco Mundial*. (22 de 08 de 2017). Obtenido de Banco Mundial:

<http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?locations=PE>

Barrios, V. (31 de 10 de 2016). *Conexion Esan*. Obtenido de Conexion Esan:

<https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/10/el-macroentorno-y-su-influencia-en-las-empresas/>

Benet M, M. (09 de 04 de 2014). *Socialancer*. Obtenido de

<http://www.socialancer.com/cuanto-cobra-un-community-manager/>

Bitner, M., Ostrom, A., & Morgan, F. (2008). Plan de servicio: una técnica práctica para la innovación de servicios. *California Management Review*, 50(3), 66-94.

Café del Barista. (s.f.). *Café del Barista*. Recuperado el 23 de 11 de 2017, de Café del

Barista: <https://cafecasualcr.com/2015/10/29/cafe-del-barista/>

Café la Mancha y Studio. (s.f.). *Café la Mancha y Studio*. Recuperado el 23 de 11 de

2017, de Café la Mancha y Studio:

<http://www.revistaperfil.com/pb/vida/cultura/cafe-la-mancha-el-lugar-donde-la-pasion-por-la-fotografia-y-el-cafe-se-combinan/EY4GC6GS6NDSLLZBBDGQIIDUWQ/story/>

CAFE LAB. (s.f.). *Café Lab*. Recuperado el 11 de 11 de 2017, de Café Lab:

<http://cafelab.es/>

Café Lab. (s.f.). *Café Lab*. Obtenido de Café Lab: <http://cafelab.es/>

Cafe Retiro. (02 de 08 de 2014). *Cafe Retiro*. Obtenido de Cafe Retiro:

<http://caferetiro.com/cafeespecial/>

Café Retiro. (02 de 08 de 2014). *Café Retiro*. Obtenido de Café Retiro:

<http://caferetiro.com/cafeespecial/>

Café retiro. (s.f.). *Café retiro*. Recuperado el 11 de 11 de 2017, de Café retiro:

<http://caferetiro.com/cafeespecial/>

Cafeoteca. (s.f.). *Cafeoteca*. Recuperado el 23 de 11 de 2017, de Cafeoteca:

<http://kalu.co.cr/cafeoteca/>

Calderón, J. (28 de 07 de 2017). *Agro Negocios Perú*. Obtenido de Agro Negocios Perú:

<https://agronegociosperu.org/2017/07/28/consumidores-locales-no-saben-distinguir-cafe-bueno-del-malo-segun-encuesta-en-echarati/>

Cámara de Café y Cacao. (15 de 06 de 2017). *Cámara de Café y Cacao*. Obtenido de

Cámara de Café y Cacao: <http://camcafeperu.com.pe/plan-nacional-de-accion-del-cafe-peruano/>

Carrillo, A. (2014). *Marketing & Consumo*. Obtenido de Marketing & Consumo:

<http://marketingyconsumo.com/estrategias-de-posicionamiento.html>

Castro, P., Contreras, Y., Laca, D., & Nakamatsu, K. (2004). Café de Especialidad:

alternativa para el sector cafetalero peruano. *The bi-annual academic publication of Universidad ESAN*, 61-84.

Centro Internacional de Investigación Agroforestal - ICRAF. (2017). *El Impacto del*

*cambio climático sobre la cadena de valor del café en el Perú*. Lima.

COFFEE LAB - Brasil. (s.f.). *Coffee Lab - Brasil*. Recuperado el 11 de 11 de 2017, de

Coffee Lab - Brasil: <http://coffeelab.com.br/>

Coffee Lab - Isabel Raposeiras. (s.f.). *Coffee Lab - Isabel Raposeiras*. Recuperado el 23

de 11 de 2017, de Coffee Lab - Isabel Raposeiras: <http://coffeelab.com.br/>

Datum Internacional. (2017). *Datum Internacional*. Obtenido de Datum Internacional:

[http://www.datum.com.pe/new\\_web\\_files/files/pdf/Millennials.pdf](http://www.datum.com.pe/new_web_files/files/pdf/Millennials.pdf)

David, F. R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson.

- Diario Gestión. (14 de Diciembre de 2017). *Starbucks abrió su primera tienda en un centro de salud*. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/empresas/starbucks-abrio-primera-tienda-centro-salud-222779>
- Díaz Vargas, C., & Carmen Willems, M. (2017). *Línea Base del Sector Café en el Perú*. Lima: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).
- El Comercio. (15 de 03 de 2016). *El Comercio*. Obtenido de El Comercio: <http://archivo.elcomercio.pe/economia/peru/buscan-que-peru-consumo-local-cafe-pase-5-15-noticia-1886526>
- El Laboratorio de Café. (s.f.). *El Laboratorio de Café*. Recuperado el 11 de 11 de 2017, de El Laboratorio de Café: <http://ellaboratoriodecafe.com/>
- El Peruano. (12 de Abril de 2017). *Diario Oficial del Bicentenario El Peruano*. Recuperado el 2018, de <http://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/autorizan-viaje-de-representante-de-promperu-a-eeuu-en-co-resolucion-ministerial-no-132-2017-mincetur-1509569-1/>
- Elcafeperuano. (04 de 11 de 2016). *Ciclo fisiológico del cultivo de café*. Obtenido de <http://elcafeperuano.blogdiario.com/1478226394/ciclo-fisiologico-del-cultivo-de-cafe/>
- Emprendores al día. (03 de Octubre de 2017). *Ezzensa Coffee: la innovadora cafetera portátil*. Obtenido de <http://emprendedoresv.pe/essenza-coffee-la-innovadora-cafetera-portatil/>
- Espin Constante, Y. L. (2015). *Manual de conocimiento de métodos alternativos en la preparación de café*. Ambato, Tungurahua, Ecuador.
- Esquinca Toledo, G. G. (Noviembre de 2016). *Manejo agronómico, cosecha y postcosecha y su influencia en la producción de café pergamino (Coffea arabica L.)*. Saltillo, Coahuila, México.

- Euromonitor International. (2016). *Cafes/Bars in Perú*.
- Euromonitor International. (2017). *Cafés/Bars in Peru*.
- Euromonitor International. (2017). *Coffee in Latin America*.
- Euromonitor International. (2017). *Hot Drinks in Peru*.
- Euromonitor International. (s.f.). *Euromonitor*. Recuperado el 11 de 11 de 2017, de Euromonitor: <http://blog.euromonitor.com/2015/08/te-o-cafe-que-prefieren-los-consumidores-en-el-continente-americano-parte-2-surge-una-cultura-de-caf.html>
- Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. (s.f.). *Federación Nacional de Cafeteros de Colombia*. Recuperado el 11 de 11 de 2017, de Federación Nacional de Cafeteros de Colombia: [https://www.federaciondecafeteros.org/clientes/es/nuestra\\_propuesta\\_de\\_valor/portafolio\\_de\\_productos/nuestro\\_cafe\\_especial/](https://www.federaciondecafeteros.org/clientes/es/nuestra_propuesta_de_valor/portafolio_de_productos/nuestro_cafe_especial/)
- Flores Tenorio, P. (2014). Identificación de preferencias adaptables para los productores de café peruanos y colombianos: análisis desde el enfoque de capacidades. *Apuntes: Revista de Ciencias Sociales*, 135-154.
- Fundación Chile. (s.f.). *Las 5 P del Marketing: Diseñe su estrategia comercial*.  
Obtenido de Las 5 P del Marketing: Diseñe su estrategia comercial: <http://desarrolloproveedores.cl/dp/wp-content/uploads/2012/09/Las-5P-del-Marketing-para-estrategia-comercial.pdf?d10dda>
- García Contreras, P., & Barreto Olmedo, D. (Octubre de 2013). Propuesta para el incremento de consumo de café tostado de los asociados de la Junta Nacional del Café. Lima, Lima, Perú.
- Garrido, C. (26 de 01 de 2015). *Los beneficios del café para la salud*. Obtenido de Los beneficios del café para la salud: <http://www.abc.es/sociedad/20150126/abci-beneficios-cafe-salud-201501231658.html>

- Gestión. (24 de 05 de 2012). *Gestión*. Obtenido de Gestión:  
<https://gestion.pe/economia/consumo-interno-cafe-aumento-66-ultimos-tres-anos-11671>
- Gestión. (02 de Agosto de 2015). *Gestión*. Obtenido de Gestión:  
<https://gestion.pe/economia/consumo-per-capita-cafe-peru-650-gramos-lejos-paises-cafetaleros-96234>
- Gestión*. (26 de 08 de 2016). Obtenido de Gestión: <http://gestion.pe/economia/dia-cafe-peruano-cuanto-se-consume-al-ano-2168832>
- Gestion. (27 de 08 de 2017). *Gestion*. Obtenido de Gestion:  
<https://gestion.pe/economia/dia-cafe-debe-incorporar-cafe-desayunos-escolares-142320>
- Gestión. (16 de 05 de 2017). *Gestión*. Obtenido de Gestión:  
<https://gestion.pe/economia/cafe-peruano-productores-exportadores-forman-alianza-promover-sostenibilidad-135215>
- Guevara, J. (Abril de 2017). *Perfect Daily Grind*. Obtenido de  
<https://www.perfectdailygrind.com/2017/04/que-es-el-cafe-de-la-tercera-ola-como-se-diferencia-del-de-especialidad/>
- INEI. (2015). *Perú: Estimaciones y proyecciones de población por grupos quinquenales de edad según departamento, provincia y distrito 2005-2015*. Lima.
- INEI. (s.f.). *Instituto Nacional de Estadística e Informática*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística e Informática:  
<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/>
- Info región Agencia de Prensa Ambiental. (23 de 09 de 2013). “*En el Perú se está desarrollando una cultura del café*”. Obtenido de  
<http://www.inforegion.pe/167912/en-el-peru-se-esta-desarrollando-una-cultura->

del-cafe/

Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI. (s.f.). *Perú: Tamaño de muestra en encuestas de propósitos múltiples*. Obtenido de Perú: Tamaño de muestra en encuestas de propósitos múltiples:

<https://www.cepal.org/deype/mecovi/docs/TALLER10/31.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (Febrero de 2016). *Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI)*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI):

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n02\\_exportaciones-e-importaciones-dic2015.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n02_exportaciones-e-importaciones-dic2015.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (Febrero de 2017). *Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI)*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) :

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-n02\\_exportaciones-e-importaciones-dic2016.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-n02_exportaciones-e-importaciones-dic2016.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (Febrero de 2018). *Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI)*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI):

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-n02\\_exportaciones-e-importaciones-dic2017.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-n02_exportaciones-e-importaciones-dic2017.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática, I. (2012). *IV Censo Nacional*

*Agropecuario*. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática, INEI.

Internacional, D. (2017). *En que se diferencian los Millennials en el Perú*.

International Coffee Organization. (Octubre de 2017). *International Coffee*

*Organization*. Obtenido de International Coffee Organization:

<http://www.ico.org/documents/cy2017-18/cmr-1017-c.pdf>

International Coffee Organization. (Enero de 2017). *International Coffee Organization*.

Obtenido de International Coffee Organization:

<http://www.ico.org/documents/cy2016-17/cmr-0117-c.pdf>

Investigación y Consultoría QSMedición . (s.f.). *Investigación y Consultoría*

*QSMedición* . Obtenido de Investigación y Consultoría QSMedición :

<http://www.qsmedicion.com/lesson/plantilla-para-el-lienzo-del-modelo-de-negocio-2/>

Jang Jaramillo, S. (2017). *Manual del café: definición, características y usos en la gastronomía*. Quito.

JCI. (2011, 5ta. Ed.). *Estándares de Acreditación para Hospitales*. EE.UU.

Juan Valdez Café. (s.f.). *Juan Valdez Café*. Recuperado el 23 de 11 de 2017, de Juan

Valdez Café: <https://www.juanvaldezcafe.com/es-co/sostenible-desde-origen/nuestra-historia/>

Juan Valdez. (s.f.). *Juan Valdez*. Obtenido de Juan Valdez:

<https://www.juanvaldezcafe.com/es-co/juan-valdez-peru/>

Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. México: Pearson Educación.

Krajewski, L. (2008). *Administración de Operaciones*. México: Pearson.

Krajewski, L. (2008). *Administración de Operaciones*. Pearson.

Kumo - Laboratorio de Café. (s.f.). *Kumo - Laboratorio de Café*. Recuperado el 23 de

11 de 2017, de Kumo - Laboratorio de Café: <http://cafekumo.com/>

La Cafeotheque. (s.f.). *La Cafeotheque*. Recuperado el 11 de 11 de 2017, de La

Cafeotheque: <https://www.lacafeotheque.com/>

La Coupole Paris. (s.f.). *La Coupole Paris*. Recuperado el 11 de 11 de 2017, de La

Coupole Paris: <http://www.lacoupole-paris.com/es/>

- La República. (25 de 06 de 2017). *La República*. Obtenido de La República:  
<http://larepublica.pe/economia/1055295-cafe-peruano-busca-lograr-este-ano-us-1000-mlls-en-exportaciones>
- Lab Café. (s.f.). *Lab Café*. Recuperado el 23 de 11 de 2017, de Lab Café:  
<https://buenosairesconnect.com/lab-cafe-palermo-hollywood-2/>
- Leidecker, J., & Bruno, A. (1984). Identifying and using critical success factors. *Great Britain. Long Range Planning*, 17(1), 23-32.
- León Roncancio, M. P. (2013). *Modelo de gestión de clientes para empresas del sector real*.
- Les Deux Magots. (s.f.). *Les Deux Magots*. Recuperado el 11 de 11 de 2017, de Les Deux Magots: <http://www.lesdeuxmagots.fr/histoire-cafe-paris.html>
- Lizarraga, M. A. (2009). *Elsevier*. Obtenido de Elsevier: <http://www.elsevier.es/es-revista-atencion-primaria-27-articulo-consideraciones-actuales-sobre-el-consumo-S0212656709005241>
- López , R., Morales, S., & Delgado, V. (2009). Factores Críticos de Éxito: Una estrategia de competitividad. *CULCyT: Cultura Científica y Tecnológica*, 31, 5-14.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2009). Capítulo 3: Desarrollo de los conceptos de servicio: elementos básicos y complementarios. En *Marketing de servicios. Personal, tecnología y estrategia*. (págs. 77-85). México: Pearson.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2009). Capítulo 8: Diseño y administración de los procesos de servicio. En *Marketing de Servicio. Personal, tecnología y estrategia* (págs. 232-242). México: Pearson Educación.
- M. Esguerra, D. M. (05 de 2017). *El mercado internacional del Café verde, su evolución reciente y sus perspectivas 2013 – 2020*. Obtenido de El mercado

internacional del Café verde, su evolución reciente y sus perspectivas 2013 – 2020.: <http://infocafes.com/portal/wp-content/uploads/2017/05/Esguerra-Mercado-Internacional-del-Cafe.pdf>

Malhotra, N. (2008). *Investigación de mercados*. Prentice Hall. Obtenido de Universidad de las Americas Puebla (UDLAP): [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/arenas\\_m\\_a/capitulo3.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/arenas_m_a/capitulo3.pdf)

Maquera, A. (7 de 3 de 2018). *Camara de café y cacao*. Obtenido de Camara de café y cacao: [http://camcafeperu.com.pe/expo\\_fotos\\_cafe\\_y\\_clima-2-2/](http://camcafeperu.com.pe/expo_fotos_cafe_y_clima-2-2/)

Mendez, V. M., Mendez , L., & Cruz, A. (2018). *La importancia de la administración en las organizaciones como forma para lograr competitividad*. Obtenido de La importancia de la administración en las organizaciones como forma para lograr competitividad: <http://www.eumed.net/rev/caribe/2018/01/administracion-organizaciones.html>

MINAGRI. (19 de 10 de 2017). *MINAGRI: Se busca incrementar el consumo y conquistar nuevos mercados para el café*. Obtenido de MINAGRI: Se busca incrementar el consumo y conquistar nuevos mercados para el café: <http://minagri.gob.pe/portal/noticias-anteriores/notas-2017/20143-minagri-se-busca-incrementar-el-consumo-y-conquistar-nuevos-mercados-para-el-cafe>

MINAGRI. (s.f.). *Ministerio de Agricultura y Riego Perú*. Recuperado el 2017, de Ministerio de Agricultura y Riego Perú: <http://minagri.gob.pe/portal/download/2017/pncafe/cafe-peruano-motor-desarrollo.pdf>

Ministerio de Agricultura y Riego. (2016). *Estrategia de Mediano Plazo del Ministerio de Agricultura y Riego, para el desarrollo del sector cafetalero en el Perú. 2016-2018*. Lima.

- Ministerio de Economía y Finanzas. (23 de Agosto de 2017). *Ministerio de Economía y Finanzas*. Obtenido de Ministerio de Economía y Finanzas:  
[https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/marco\\_macro/MMM\\_2018\\_2021.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2018_2021.pdf)
- MINTRA. (s.f.). *Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo del Perú*. Recuperado el 20 de 01 de 2018, de Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo del Perú:  
[http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/normasLegales/DS\\_003\\_1997\\_TR.pdf](http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/normasLegales/DS_003_1997_TR.pdf)
- Mundo del café. (s.f.). *Mundo del café*. Obtenido de Mundo del café:  
<http://mundodelcafe.es/planta-del-cafe/>
- Murillo Carrasco, E. (04 de Julio de 2016). *Marketing*. Obtenido de Marketing:  
<https://www.slideshare.net/aldozpuno/exposicion-de-marketing-una-puno>
- Newton, T. (08 de 2017). *Perfect Daily Grind*. Obtenido de Perfect Daily Grind:  
<https://www.perfectdailygrind.com/2017/08/comparacion-de-metodos-de-preparacion-como-deberias-hacer-tu-cafe-en-casa/>
- Paseos por la Habana. (s.f.). *Café El Escorial*. Recuperado el 11 de 11 de 2017, de Café El Escorial: <http://www.paseosporlahabana.com/cafe-el-escorial-la-habana-vieja-la-habana-cuba/>
- PAULIG COFFEE. (s.f.). *Paulig Coffee*. Recuperado el 11 de 11 de 2017, de Paulig Coffee: <https://www.paulig.fi/kahvijutut/yhteistyolla-voimaa-ja-vaikuttavuutta>
- Pedros, D. M. (2012). Análisis del Entorno. En D. M. Pedros, *Análisis del Entorno* (pág. 34). Ediciones Diaz de Santos.
- Peral, E. (20 de 06 de 2016). *El conocedor*. Obtenido de El conocedor:  
<http://revistaelconocedor.com/cafe-metodos-de-extraccion/>
- Porter, M. (1991). Estrategia competitiva. En M. Porter, *Estrategia competitiva*.
- Project Manager Institute. (2013). PMBOK - 5ta edición. En P. M. Institute, *Guía del*

- PMBOK - 5ta edición* (pág. 310). GlobalStandard.
- Promperu. (2016). *Evaluación de mercado para el análisis del turismo gastronómico en el Perú*.
- Puerta Quintero, G. I. (2009). Los Catadores de Café. *Avancecs Técnicos 381 Cenifcafé*, 1-12.
- Queirolo Bobadilla, C. (Setiembre de 2010). Promoción del consumo interno del café en el Perú: lineamientos de estrategia. Lima.
- Ramos Avila, C. (2014). Servicios médicos de México para el Mundo. *Negocios Pro México*, 90-91.
- Revista Bacanal. (s.f.). *La tercera ola del café*. Obtenido de <http://www.revistabacanal.com.ar/la-tercera-ola-del-cafe/>
- Revista H. (11 de 07 de 2017). *Café, por favor*. Obtenido de <http://revistah.pe/2017/07/11/cafe-por-favor/>
- Reyes Márquez, J. (Junio de 2013). Propuesta de automatización del proceso para la elaboración de café gourmet en las etapas de majado, tostado y molido. México D.F., México.
- Robles, B. (2011). La entrevista en profundidad: una técnica útil dentro del campo antropológico. *Cuicuilco*, 39.
- Roncancio, M. P. (2013). *Proyecto de Grado: Modelo de gestión de clientes para empresas del sector real*. Colombia: Universidad de la Sábana.
- Solano, A. (2015). Cafeteras mutantes: Tecnología y cambio en los objetos de diseño. *Economía Creativa*, 47-64.
- Sosa Medina. (2015). Proceso de selección de semilla de café. *Granja. Revista agropecuaria*, 20-25.
- Specialty Coffee Association of America. (10 de Diciembre de 2014). *Specialty Coffee*

*Association of America (SCAA)*. Obtenido de Specialty Coffee Association of America (SCAA): <http://www.scanews.coffee/2014/12/10/specialty-coffee-consumption-a-look-at-the-numbers/>

Starbucks Coffee. (s.f.). *Starbucks Coffee*. Recuperado el 23 de 11 de 2017, de Starbucks Coffee: <http://www.starbucks.com.mx/about-us/nosotros-starbucks/nuestra-historia>

Starbucks. (s.f.). *Starbucks*. Obtenido de Starbucks: <http://www.starbucks.com.pe/about-us/company-information/>

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria. (Julio de 2017). *Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT)*. Obtenido de Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT): [http://www.sunat.gob.pe/estad-comExt/modelo\\_web/anuario16.html](http://www.sunat.gob.pe/estad-comExt/modelo_web/anuario16.html)

Telecomunicaciones y Energía S.A. (2017). *Tendencias en medios de pago 2017*. España.

The Coffee Lab. (s.f.). *The Coffee Lab*. Recuperado el 11 de 11 de 2017, de The Coffee Lab: <https://www.freshcup.com/the-coffee-lab/>

Universia Knowledge Wharton. (07 de Junio de 2017). *Universia Knowledge Wharton*. Obtenido de Universia Knowledge Wharton: <http://www.knowledgeatwharton.com.es/article/surgimiento-la-tercera-ola-cafe-america-latina/>

Urbania. (12 de 2017). *Urbania*. Obtenido de Urbania: [https://urbania.pe/indice\\_m2/#1503586422565-bd6cae01-a4bd](https://urbania.pe/indice_m2/#1503586422565-bd6cae01-a4bd)

Valencia Murcia, F. (2016). Ranking de los mejores hospitales y clinicas de América Latina. *América Economía*. Obtenido de

<http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/conozca-el-ranking-2015-de-los-mejores-hospitales-y-clinicas-de-america-latina>

Ventura, J. (2009). Análisis Estratégico de la Empresa . En J. Ventura, *Análisis Estratégico de la Empresa* (pág. 126). Madrid: ParanInfo.

Victoria, J. V. (2008). Análisis Estratégico de la Empresa. En J. V. Victoria, *Análisis Estratégico de la Empresa* (pág. 520). Paraninfo.

Ward, H. (2016). *SCA News*. Obtenido de SCA News:

<http://www.scanews.coffee/2016/12/06/specialty-coffee-shops-market-size-in-the-u-s/>