



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA CADENA DE CAFETERÍAS SALUDABLES

Carlos Olaechea-Del valle y Judit Zúñiga
Rivas

Lima, marzo de 2018

PAD Escuela de Dirección

Máster en Dirección de Empresas

Olaechea, C. y Zúñiga, J. (2018). *Plan de negocios para la implementación de una cadena de cafeterías saludables* (Trabajo de investigación de Máster en Dirección de Empresas). Universidad de Piura. PAD-Escuela de Dirección. Lima, Perú.



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](https://repositorio.institucional.pirhua.edu.pe/)

UNIVERSIDAD DE PIURA
PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN



**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE
UNA CADENA DE CAFETERÍAS SALUDABLES**

Trabajo de investigación para optar el Grado de
Máster en Dirección de Empresas

CARLOS IVÁN OLAECHEA DEL VALLE
JUDIT JESENIA ZÚÑIGA RIVAS

Asesor: Mario Giuffra Monteverde

Lima, marzo de 2018

TABLA DE CONTENIDO

Índice de Tablas.....	v
Índice de Gráficos.....	vi
Índice de Anexos	viii
Resumen Ejecutivo.....	ix
Introducción.....	1
CAPÍTULO 1. Plan de negocios	3
1.1. Objetivo general	3
1.2. Objetivos específicos:.....	3
1.2.1. Objetivos operativos	3
1.2.2. Objetivos financieros.....	3
1.2.3. Objetivos de marketing.....	3
1.2.4. Objetivos comerciales	3
1.2.5. Objetivos del estudio	4
CAPÍTULO 2. Análisis Macroeconómico	5
2.1. Perfil Demográfico	5
2.1.1. Factores Económicos.....	7
2.1.2. Factores Sociales	10
2.1.3. Factores Políticos.....	11
CAPÍTULO 3. Análisis de la Industria, Mercado y Competencia	13
3.1. Análisis de la Industria	13
3.2. Análisis del Mercado.....	18
3.2.1. Tendencias en los Hábitos de Consumo de Alimentos	18
3.2.2. Tendencias en los Hábitos de Consumo de Bebidas	20
3.3. Análisis de la Competencia	23
3.4. Descripción de la oportunidad.....	25
3.4.1. Investigación de mercado	25
3.4.2. Plan estratégico.....	26
3.5. Descripción de la empresa.....	27

3.6. Misión.....	28
3.7. Visión	28
3.8. Valores.....	28
3.9. Propuesta de Valor.....	29
3.10. Estrategia	29
3.11. Modelo de Negocio	30
3.12. Factores críticos de éxito	32
3.13. Definición de Procesos	32
3.14. Plan comercial	37
3.14.1. El oso perezoso.....	38
3.15. Plaza	40
3.16. Comunicaciones (promoción)	40
3.17. Mix de Productos y Servicios.....	42
3.18. Precio.....	43
3.19. Plan de operaciones	45
3.19.1. Estructura de la organización	45
3.20. Diseño de las instalaciones	47
3.20.1. Locación	47
3.20.2. Espacio y decoración.....	48
3.20.3. Instalaciones y Equipo.....	49
3.20.4. Seguridad de las Instalaciones.....	49
3.21. Empleados	49
3.22. Proveedores	50
3.23. Plan financiero.....	51
3.24. Estado de Pérdidas y Ganancias	52
3.24.1. Proyección de ventas	52
3.24.2. Proyección del Costo de Materias Primas	55
3.24.3. Proyección del Costo de Mano de Obra	56
3.24.4. Proyección de los Gastos Generales.....	58
3.25. Flujo de Caja.....	59

3.26. Análisis de las Inversiones	60
Conclusiones.....	61
Bibliografía.....	63
Anexos	67

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Población nacional por segmento proyectada al 2017	5
Tabla 2. Niveles socioeconómicos Perú - 2017.....	6
Tabla 3. Variación anualizada del índice de precios al consumidor de Lima Metropolitana (Respecto a igual mes del año anterior).....	9
Tabla 4. Evaluación de daños al 93% a nivel nacional del INDECI, actualizado al 19.05.17	11
Tabla 5. Evolución Porcentual de la Actividad de Restaurantes 2015-2017 (Respecto a igual mes del año anterior)	17
Tabla 6. Perú consumo interno por tipo de café en el periodo 2010 - 2015.....	22
Tabla 7. Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	25
Tabla 8. Planificación de actividades para la apertura de locales.	27
Tabla 9. Propuesta de valor	29
Tabla 10. Modelo de negocio - Canvas	31
Tabla 11. Inversiones requeridas en activos tangibles	51
Tabla 12. Gastos de apertura	52
Tabla 13. Escenarios de ocupación.....	53
Tabla 14. Consumo promedio por tipo de cliente	54
Tabla 15. Proyección de ingresos año 1 – año 5	54
Tabla 16. Comisión promedio por consumo con tarjeta de crédito/débito.....	54
Tabla 17. Costos unitarios promedios de los principales productos de venta	55
Tabla 18. Proyección mensual de los costos de venta por materia prima año 1	55
Tabla 19. Proyección anual de remuneraciones año 1 – año 5.....	57
Tabla 20. Proyección de gastos año 1 – año 5.....	58
Tabla 21. Estado de Pérdidas y Ganancias	59
Tabla 22. Proyección de los flujos de caja	60

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Pirámide de la población peruana 1950 - 2025	6
Gráfico 2. Niveles socioeconómicos Perú - 2017.....	7
Gráfico 3. Producción nacional - noviembre 2017.....	8
Gráfico 4. Evolución del índice de precios al consumidor 2015-2017 en Lima Metropolitana	9
Gráfico 5. Evolución del empleo total y salario promedio en Lima Metropolitana 2017	10
Gráfico 6. Distribución en el canal HORECA	13
Gráfico 7. Sub grupos de los servicios de alimentos al consumidor	14
Gráfico 8. Porcentaje de crecimiento por categoría de los principales mercados de América Latina 2014-2019.....	14
Gráfico 9. Crecimiento porcentual de los principales mercados de América Latina 2014-2019.	15
Gráfico 10. Evolución porcentual de la actividad de restaurantes 2015-2017	18
Gráfico 11. Mapa competitivo de cafeterías especializadas.....	24
Gráfico 12. Valores de la empresa.....	29
Gráfico 13. Mapa de procesos	33
Gráfico 14. Flujograma del proceso de recepción y almacenamiento.....	34
Gráfico 15. Flujograma del proceso de atención al cliente	36
Gráfico 16. Flujograma del proceso	37
Gráfico 17. Mapa competitivo para perezoso café y bar.....	39
Gráfico 18. Medios de referencia preferidos por los consumidores.....	41
Gráfico 19. Horarios de visita	42
Gráfico 20. Carta de productos de perezoso, café y bar	44
Gráfico 21. Carta de productos de perezoso café y bar	45
Gráfico 22. Organigrama de la cadena de cafeterías saludables – etapa I.....	47
Gráfico 23. Organigrama de la cadena de cafeterías saludables – etapa II	47
Gráfico 24. Layout de la cafetería	48
Gráfico 25. Género y edades de los encuestados.....	76

Gráfico 26. Perfil de los encuestados edad vs. sexo.....	76
Gráfico 27. Lugar de vivienda y centro de trabajo por zonas de Lima.	77
Gráfico 28. Frecuencia de consumo	78
Gráfico 29. Horario de mayor consumo	78
Gráfico 30. Relación entre el género del consumidor y la frecuencia de visita	79
Gráfico 31. Relación entre el género del consumidor y el horario de visita	79
Gráfico 32. Gasto promedio por persona	80
Gráfico 33. Relación entre el gasto promedio y el horario de visita	80
Gráfico 34. Ranking sobre el consumidor y sus acompañantes	81
Gráfico 35. Ranking sobre las razones de visita a una cafetería	81
Gráfico 36. Motivos para incrementar la frecuencia	82
Gráfico 37. Ranking de aspectos favoritos de sus cafeterías favoritas.....	83
Gráfico 38. Ranking de atributos relevantes en una cafetería para los consumidores. ..	83
Gráfico 39. Distancia aceptable.....	84
Gráfico 40. Medio de transporte.....	84
Gráfico 41. Bebidas con mayor consumo.....	85
Gráfico 42. Alimentos con mayor consumo.....	85
Gráfico 43. Interés por la alimentación saludable	86
Gráfico 44. Razones para no comer saludablemente fuera de casa.....	86
Gráfico 45. Lugares de consumo de alimentos más frecuentes.....	87
Gráfico 46. Grado de satisfacción con la oferta de comida saludable.....	88
Gráfico 47. Ubicación de preferencia.....	89
Gráfico 48. Alternativas de atracción de nuevos clientes.....	89
Gráfico 49. Atributos más valorados en una cafetería.....	90
Gráfico 50. Disposición a pagar por valor agregado (alimentación saludable).....	90

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Análisis de los Resultados de la Encuesta	67
Anexo 2. Proyección de Visitas Diarias en Escenario Negativo.....	91
Anexo 3. Proyección de ingresos por año por número de locales.....	92
Anexo 4. Cálculo del crédito fiscal	94

RESUMEN EJECUTIVO

Se evalúa la viabilidad de establecer una cadena de cafeterías saludables en las principales zonas urbanas de Lima Metropolitana, en donde, bajo la modalidad de autoservicio, el consumidor encontrará una oferta variada de sándwiches, wraps, bebidas frías y calientes, siendo el protagonista el café orgánico cosechado en nuestra ceja de Selva. La carta estará diseñada a base de productos oriundos del país y con reconocidas propiedades funcionales para el organismo, se tendrán opciones diseñadas para el consumidor, éste tendrá la opción de personalizarlas, ya sea un alimento o bebida, él podrá darle su toque especial por un pago adicional. Se generará un ambiente tranquilo poniendo música de fondo y con decoración vintage donde se destaque el uso de materiales reciclados o reutilizados. La captación de clientes se buscará mediante la publicidad en redes sociales y promociones con vales de descuento o consumo gratis, de manera que el consumidor pruebe la propuesta, la prefiera y recomiende.

La inversión inicial será financiada en su primera etapa con un 80% con aporte de los accionistas y el otro 20% con un préstamo bancario de corto plazo.

Palabras clave: *viabilidad; cadena; cafeterías saludables; propiedades funcionales*

ABSTRACT

The feasibility of establishing a chain of healthy coffee shops in the main urban areas of Metropolitan Lima is evaluated, where, under the modality of self-service, the consumer will find a varied offer of sandwiches, wraps, hot and cold beverages, with the protagonist being coffee organic harvested in our jungle eyebrow. The menu will be designed based on products native to the country and with recognized functional properties for the agency, will have options designed for the consumer, this will have the option to customize them, either a food or drink, he can give his special touch for an additional payment. A quiet atmosphere will be generated by playing background music and vintage decoration where the use of recycled or reused materials is highlighted. The recruitment of customers will be sought through advertising on social networks and promotions with discount vouchers or free consumption, so that the consumer tries the proposal, prefers and recommends it.

The initial investment will be financed in its first stage with 80% with the contribution of the shareholders and the other 20% with a short-term bank loan.

Keywords: *feasibility; chain; healthy coffee shops; functional propertie*

INTRODUCCIÓN

En la última década hemos sido testigos de dos tendencias que han desatado los denominados “booms” en el mundo, sin ser una excepción su réplica en nuestro país. Por un lado, se está viviendo el boom del café y por el otro el boom de los productos saludables, existiendo además en nuestro país el boom de la gastronomía peruana, que ha generado el reconocimiento de muchos productos oriundos que habían quedado en el olvido por los consumidores. Estas nuevas tendencias representan un inefable potencial para el desarrollo económico del país, lo cual se viene reflejando en el constante crecimiento del sector restaurantes y cafeterías en los últimos años, los mismos que van de la mano con su modernización tanto en equipamiento como en la variedad de productos que ofrecen.

Es así, como se han tomado estas tres tendencias para diseñar una sola propuesta que aproveche las nuevas necesidades y nuevos intereses de un número creciente de consumidores, identificando como público objetivo a aquellos que buscan tomarse una buena taza de café, alguna bebida o alimento nutritivo y saludable, pero a la vez de manera rápida y a un precio accesible para la conveniencia de quienes quieren darse un gusto mientras están en su jornada laboral o de estudios, o buscan pasar un buen tiempo de entretenimiento y relajación.

Nuestros consumidores potenciales corresponden a jóvenes y adultos entre los 25 y 44 años de edad, pertenecientes a los niveles socioeconómicos (NSE) B y C, y que viven, trabajan o estudian en las zonas urbanas de Lima Metropolitana, especialmente en los distritos de Miraflores, Jesús María, Magdalena del Mar, Barranco, Santiago de Surco, San Isidro, entre otros.

Con el fin de verificar la viabilidad de la propuesta, en el presente documento se encontrarán pasos orientados a analizar la situación actual del país, así como de la industria de restaurantes, el mercado y su competencia, los cuales se han complementado con la realización de una encuesta que buscó reconocer los hábitos de los consumidores y su interés en los principales atributos de la propuesta descrita en detalle posteriormente.

Finalmente, se realizó el análisis financiero del proyecto considerando la inversión inicial requerida y la estructura de financiamiento para su desarrollo, para finalmente confirmar la viabilidad económica de la propuesta.

CAPÍTULO 1. PLAN DE NEGOCIOS

1.1. Objetivo general

Diseñar un plan de negocios para una cadena de cafeterías saludables que ofrezcan un servicio diferenciado de bebidas y alimentos a través de una oferta de productos basados en las nuevas tendencias de consumo de café especial, de bebidas y alimentos saludables, con buena accesibilidad ubicándose en calles aledañas a avenidas principales accesibles a los vecinos, estudiantes y/o trabajadores de la zona.

1.2. Objetivos específicos:

1.2.1. Objetivos operativos

- Sostener el proceso de diseño y desarrollo de la carta de productos.
- Establecer y mantener una cultura amigable de atención al cliente.
- Mejorar los procesos en función del crecimiento de la cadena.
- Asegurar la calidad de los productos ofrecidos.

1.2.2. Objetivos financieros

- Recuperar la inversión en el mediano plazo.
- Incrementar la rentabilidad del retorno de utilidades de manera sostenida.

1.2.3. Objetivos de marketing

- Lograr la recordación en el público objetivo.
- Conocer las expectativas de los clientes para poder lograr satisfacer a los mismos.

1.2.4. Objetivos comerciales

- Lograr una rentabilidad comercial en base al volumen de ventas y servicio de atención.
- Lograr el crecimiento del volumen de ventas basado en la apertura de locales

1.2.5. Objetivos del estudio

- Identificar las zonas idóneas para el desarrollo del proyecto.
- Evaluar la viabilidad y rentabilidad del proyecto.
- Estimar el grado de aceptación del concepto por parte del segmento escogido.
- Definir el modelo de expansión de la cadena en el mediano plazo.
- Identificar posibles unidades de negocio adicionales en el mediano plazo a la empresa.

CAPÍTULO 2. ANÁLISIS MACROECONÓMICO

Analizaremos la situación del país en los últimos años, así como en la actualidad, y las proyecciones de algunas variables macroeconómicas con el fin de entender la demanda existente y relevante para la evaluación del proyecto **Perfil Demográfico**

El Instituto Nacional de Estadística e Informática (2015) indica en su reporte del Estado de la Población Peruana del 2015 que, a mediados de dicho año, la población del país alcanzaba los 31'151,643 habitantes, de los cuales 15'605,814 son hombres (51%) y 15'545,829 son mujeres (49%). Asimismo, afirma que entre el 2015 y 2021, cada año se sumarán 333 mil nuevas personas, coincidiendo con la proyección indicada por INEI (2009), que da como estimado al 2017 un total de 31'826,018 de habitantes, convirtiendo al país en el octavo más poblado de América. Si bien el ritmo de crecimiento demográfico del país se ha desacelerado con respecto a décadas anteriores en las que se crecía 2% anual versus el actual 1%, la población ha seguido en aumento y las proyecciones mantienen dicho crecimiento.

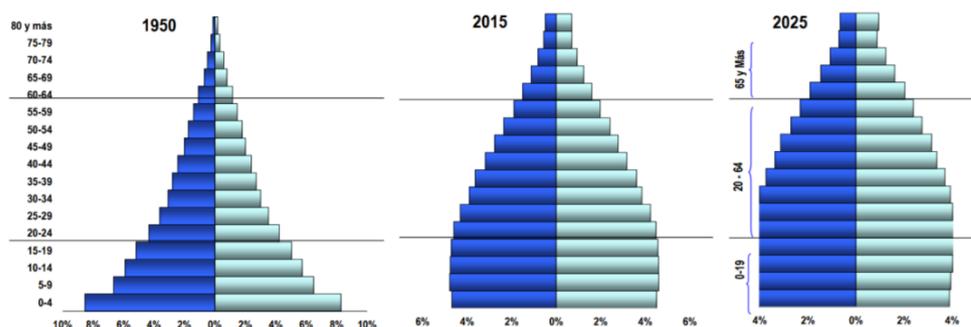
La proyección correspondiente al año 2017 y dividida por segmentos se puede encontrar en la Tabla 1, mientras que en el Gráfico 01 podemos notar cómo la desaceleración del crecimiento poblacional está impactando en la estructura de edades que conforman la pirámide poblacional del país, lo que a su vez influye en el comportamiento social y económico de la población pues ahora existen grupos más grandes entre los 0 y 19 años de edad que grupos de 0 a 5 años que eran los que predominaban en 1950 y al 2025 se proyectan grupos mayores de 24-30 años de edad que en el 2015.

Tabla 1. Población nacional por segmento proyectada al 2017

Segmento poblacional	Niños (De 0 a 12 años)	Adolescentes /Jóvenes (De 13 a 20 años)	Adulto Joven (De 21 a 35 años)	Adulto (De 35 a 59 años)	Adulto mayor (De 60 a más)
Porcentaje que representa	23.5%	14.5%	25.0%	26.9%	10.1%
Número de habitantes	7,471,441	4,624,538	7,941,499	8,558,664	3,229,876

Fuente: Ipsos (2017)

Gráfico 1. Pirámide de la población peruana 1950 - 2025



Fuente: INEI (2015)

En cuanto a la densidad poblacional, INEI (2015) afirma que ésta es de 24,2 hab./ km²; siendo mayor en los departamentos ubicados en la costa: Provincia Constitucional del Callao (6 949,0 hab./ km²), seguido del departamento de Lima (282,4 hab./km²), Lambayeque, (87,1 hab./km²), La Libertad, (72,9 hab./km²), Piura (51,7 hab./km²), y Tumbes (50,9 hab./km²). Mientras que los departamentos de la selva son los que presentan la menor densidad poblacional: Madre de Dios, (1,6 hab. /km²), Loreto (2,8 hab./km²), Ucayali (4,8 hab./km²) y Amazonas, (10,8 hab./km²). (p.2)

Con respecto a los modos de vida, aproximadamente 3 de cada 4 peruanos reside en áreas urbanas, las cuales se concentran principalmente en Lima Metropolitana, cuya población hasta el año 2016 era de 7 448,002.00, equivalente al 23% del total de habitantes del país. No obstante, se estima que la población limeña alcanzará un total de 10,212,604 habitantes con la cuarta parte (25.6%) de la población ubicada en la zona norte.

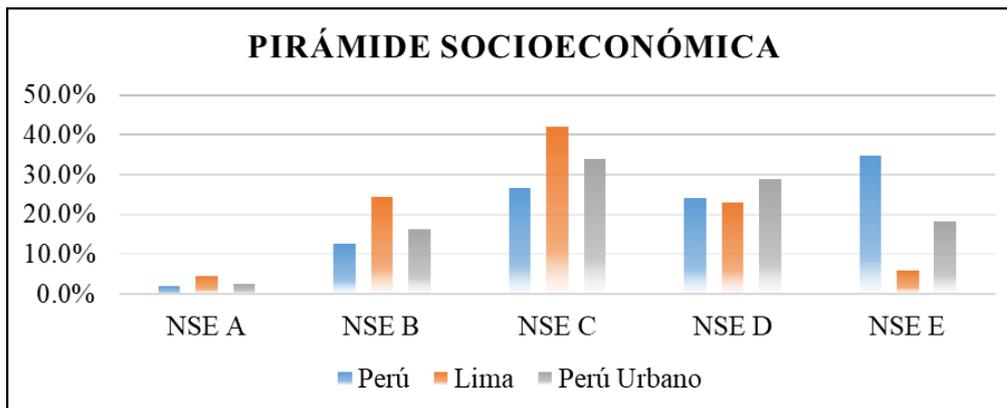
La estructura poblacional en el Perú continúa siendo una pirámide. Del informe de niveles socioeconómicos de la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (2017), se deduce que cerca del 22.9% de la población total del país vive en zonas rurales en el 2017. El 77% restante se encuentra establecido en las principales urbes del país.

Tabla 2. Niveles socioeconómicos Perú - 2017

NSE	Perú	Lima	Perú Urbano
NSE A	2.0%	4.4%	2.6%
NSE B	12.6%	24.5%	16.3%
NSE C	26.6%	42.2%	34.0%
NSE D	24.0%	23.0%	28.9%
NSE E	34.8%	5.9%	18.2%

Fuente: APEIM (2017)

Gráfico 2. Niveles socioeconómicos Perú - 2017



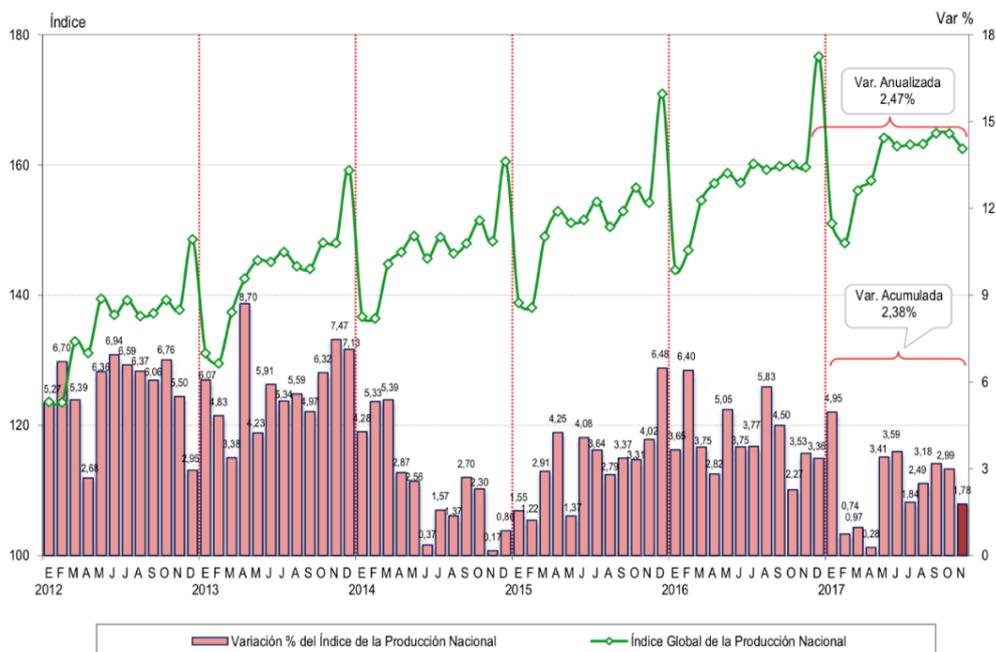
Fuente: elaboración propia

2.1.1. Factores Económicos

INEI (2018) afirma que la producción nacional en noviembre de 2017 registró un crecimiento de 1.78%, registrando 100 meses de crecimiento continuo. Este resultado se sustentó en la evolución favorable de la mayoría de los sectores, destacando la contribución del sector Minería, construcción, Telecomunicaciones, Transportes y Comercio.

INEI (2018) también afirma que “la producción nacional en el periodo enero-noviembre 2017 creció en 2.38% y durante los últimos doce meses, diciembre 2016 –noviembre 2017, creció 2.47%” (p.1).

Gráfico 3. Producción nacional - noviembre 2017



Fuente: INEI (2018)

El Niño Costero y los desastres naturales que ocasionó significaron un gran impacto en la economía nacional, estos fenómenos naturales generan una caída importante en la producción de un país, conllevando una contracción del consumo y a una desaceleración económica, en el año en que ocurre el evento se espera que el incremento del valor de los minerales y el gasto público debido al proceso de reconstrucción puedan reactivar el ritmo de crecimiento por encima de por lo menos el 3%.

Respecto al índice de precios al consumidor de Lima Metropolitana, correspondiente al mes de diciembre de 2017, INEI (2018) señala que se registró un crecimiento de 0.16%, luego de tres meses consecutivos de baja de precios (noviembre -0.20%, octubre -0.47% y septiembre -0.02%) sin embargo, es el incremento más bajo de similar mes en los últimos tres años diciembre 2016 (0.33%) y diciembre 2015 (0.45%).

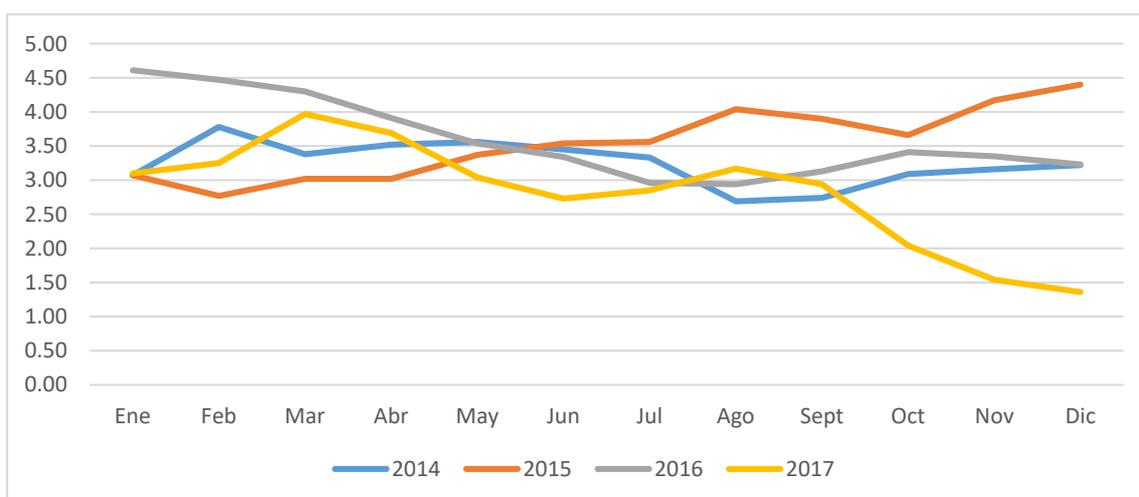
Según INEI (2018), la variación anual, correspondiente al periodo enero – diciembre de 2017, fue de 1.36%, con una tasa promedio mensual de 0.11%. El resultado del año 2017, es significativamente inferior al de los últimos años.

Tabla 3. Variación anualizada del índice de precios al consumidor de Lima Metropolitana (Respecto a igual mes del año anterior)

Mes	2014	2015	2016	2017
Ene	3.07	3.07	4.61	3.10
Feb	3.78	2.77	4.47	3.25
Mar	3.38	3.02	4.30	3.97
Abr	3.52	3.02	3.91	3.69
May	3.56	3.37	3.54	3.04
Jun	3.45	3.54	3.34	2.73
Jul	3.33	3.56	2.96	2.85
Ago	2.69	4.04	2.94	3.17
Sept	2.74	3.90	3.13	2.94
Oct	3.09	3.66	3.41	2.04
Nov	3.16	4.17	3.35	1.54
Dic	3.22	4.40	3.23	1.36

Fuente: INEI (2018)

Gráfico 4. Evolución del índice de precios al consumidor 2015-2017 en Lima Metropolitana

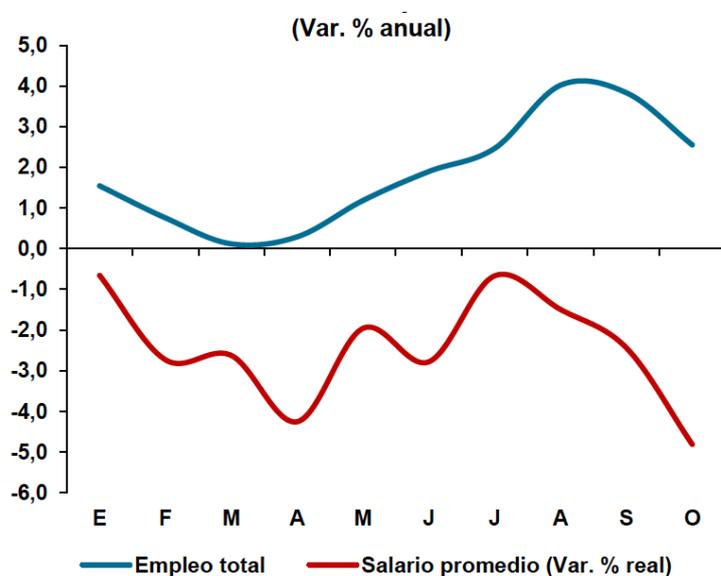


Fuente: INEI (2018)

Finalmente, en el Gráfico 05 se puede apreciar que después de los desastres naturales ocurridos en los primeros meses del año se llegó a niveles de crecimiento casi nulos, algo que es coherente con una desaceleración de la economía en el mismo periodo. Sin

embargo, se puede observar como este proceso se revirtió durante los siguientes meses, aunque ocurriendo un nuevo descenso en los últimos meses del año, probablemente porque las empresas suelen extender o aplazar los procesos de incorporación de personal para el inicio del siguiente año.

Gráfico 5. Evolución del empleo total y salario promedio en Lima Metropolitana 2017



1/ Empleo total (dependientes e independientes), excluye trabajadores no remunerados.

Fuente: INEI (2018)

2.1.2. Factores Sociales

Perú inicia un aparente periodo de recuperación luego de un descenso en las tasas de crecimiento constante que había mostrado en las últimas dos décadas. Bajo este periodo las familias peruanas cambiaron en diferentes aspectos, como estilos de vida, estatus socioeconómico, formas de socializar o relacionarse tanto por ideas, actividades o hábitos frecuentes.

La solución de conflictos sociales aún representa una de las principales limitantes para dar inicio a grandes proyectos de inversión privada que tienen una repercusión directa en el crecimiento de la economía y por ende en los indicadores de empleo y consumo a nivel nacional. Sin embargo, un suceso que marcó la agenda nacional 2017 fue el fenómeno del Niño o El Niño Costero como ha sido denominado por el órgano competente de la evaluación climatológica (SENAHMI).

El artículo “Qué es "El Niño costero" que está afectando a Perú y Ecuador” (14 de marzo de 2017) relata que,

durante el fenómeno de El Niño, aumenta la temperatura del agua en toda la franja ecuatorial del océano Pacífico, hasta la costa norte de Estados Unidos, y los efectos se sienten en todo el mundo: lluvias monzónicas débiles en India, inviernos más fríos en Europa, tifones en Asia y sequías en Indonesia y Australia entre otras calamidades. Pero cuando el calentamiento ocurre solo en la zona costera del Perú y Ecuador, las anomalías se restringen a estos territorios. Vientos del norte, provenientes de Centroamérica, favorecieron el desplazamiento de aguas cálidas hacia el sur, en su recorrido no encontraron ninguna barrera, los vientos costeros que iban en dirección opuesta –de sur a norte- se debilitaron durante los primeros días de diciembre del 2016 y permitieron el ingreso de las aguas cálidas de Centroamérica. El calentamiento anómalo del mar en la costa empezó a mediados de enero y causó que el agua alcance temperaturas pico de 29 °C en Perú, y de 28 °C en Ecuador. La temperatura normal en esa época de verano es de 24 °C o 25 °C grados centígrados, esta diferencia de cuatro o cinco grados es lo que causa las lluvias en la región. (p. 15).

Tabla 4. Evaluación de daños al 93% a nivel nacional del INDECI, actualizado al 19.05.17

Víctimas mortales:	145
Personas afectadas:	1'138,619
Personas damnificadas:	235,806
Viviendas afectadas:	260,522

Fuente: Instituto Nacional de Defensa Civil (2017)

2.1.3. Factores Políticos

El presente documento se ha realizado durante un entorno de estabilidad política y social, pero en menor medida si es comparada a la que se vivió en el país en los últimos años. El presidente electo en elecciones democráticas del 2016, Pedro Pablo Kuczynski se encuentra en el segundo año de gobierno, los principales eventos que marcaron la agenda nacional de este periodo fueron El Niño Costero y el destape de casos de corrupción de funcionarios por parte de empresas constructoras durante los últimos gobiernos.

Actualmente el país aún sigue en un proceso de recuperación. En mayo del 2017 fue conformada la Autoridad Nacional de la Reconstrucción con Cambios, que, de acuerdo a la Presidencia del Consejo de Ministros (2017) estará a cargo de gestionar y coordinar diversas actividades “para ejecutar un Plan integral para la rehabilitación, reposición, reconstrucción y construcción de la infraestructura de uso público de calidad en las zonas afectadas por El Niño Costero”. Se espera aún el impacto de estos proyectos de reconstrucción y su impacto en la reactivación económica de las regiones más afectadas.

El tenso equilibrio de poderes entre el poder ejecutivo y el legislativo cada uno dirigido por partidos políticos que se caracterizan por ser afines a promover la inversión privada y son afines a libre mercado.

CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, MERCADO Y COMPETENCIA

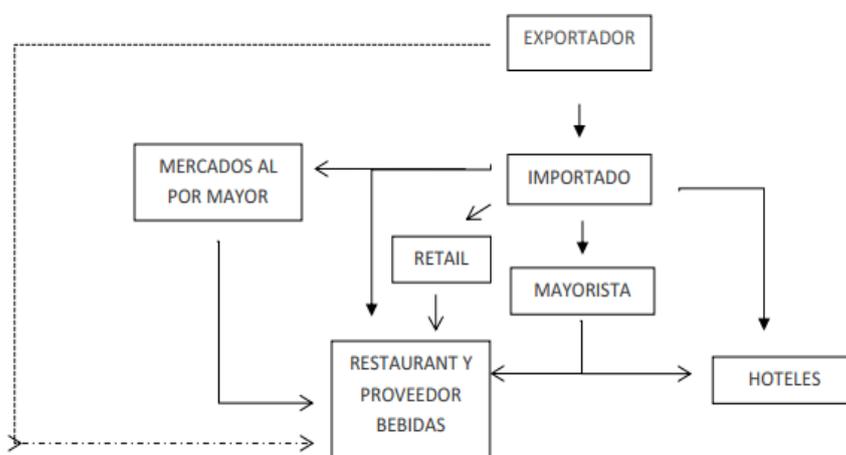
3.1. Análisis de la Industria

La industria se desenvuelve dentro del llamado canal HORECA que corresponde a los hoteles, restaurantes y empresas de catering. Cabe mencionar que, en los últimos años, la tendencia del canal es la implementación de la “restauración organizada”,

con el fin de lograr la concentración e integración por sectores para la organización de circuitos de abastecimiento y logística, así como la generación de cadenas que controla numerosos puntos de venta. Esta tendencia supone una importante ventaja de cara a la aplicación de acciones de promoción y control, tanto de la calidad como de la seguridad de los alimentos que se producen, frente a las dificultades que plantea en este campo la enorme atomización y dispersión empresarial característica del conjunto de la restauración y más especialmente de la “restauración tradicional o convencional. (Comunidad de Madrid, s. f., p. 22).

Dado el bajo volumen de sus operaciones respecto a industrias de manufactura, muy pocas empresas del canal HORECA importan directamente. Sus operaciones de compra se basan en la adquisición regular de volúmenes bajos, para lo cual requieren de mayoristas o importadores que intervengan en la cadena de distribución (Oficina Comercial de Chile en Taipéi – ProChile, 2015, p. 4).

Gráfico 6. Distribución en el canal HORECA

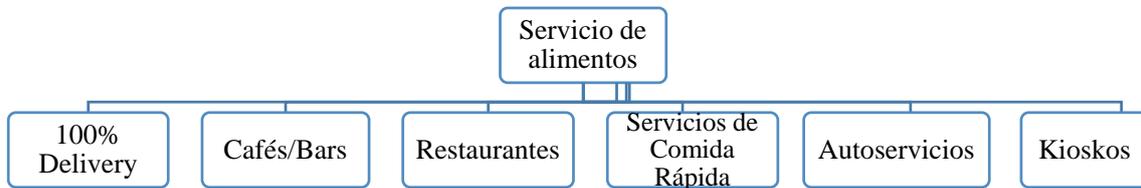


Fuente: ProChile (2015)

Como se puede ver, dentro de este sector se encuentra el servicio de bebidas y alimentos al consumidor que, de acuerdo al reporte Una Nueva Era de Crecimiento y Competencia:

Servicio de Alimentos al Consumidor Global en el 2015 y más allá, publicado por Euromonitor International, se puede dividir a su vez en 6 subgrupos (Ver Gráfico 07).

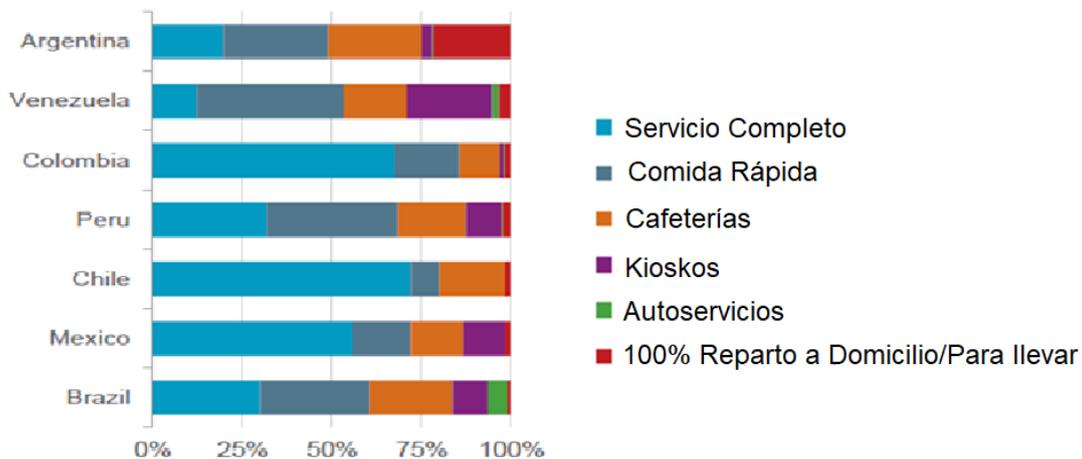
Gráfico 7. Sub grupos de los servicios de alimentos al consumidor



Fuente: Euromonitor International (2015)

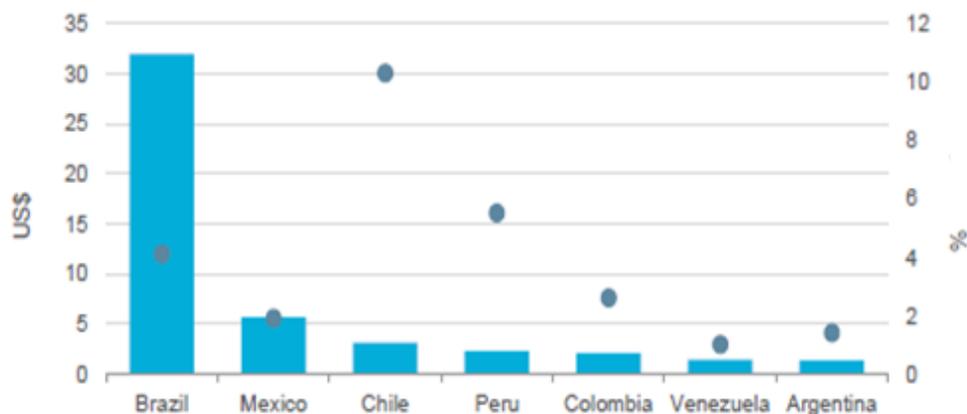
En otro estudio realizado por Euromonitor International en el año 2016, se señala que en los últimos 5 años y a nivel mundial, el año 2014 se convirtió en el año más exitoso en ventas anuales para el sector, registrando un crecimiento en ventas de más de US \$2.7 billones o 2% en términos constantes, dicho incremento se genera más que nada en los mercados emergentes, pues en los mercados desarrollados el crecimiento continúa desacelerándose y si bien existe un mayor aumento en el número de puntos de venta y transacciones, el crecimiento de las ventas es más lento. En Chile y Perú se espera un aumento de 20 transacciones *per cápita* entre el 2014 y 2019, convirtiéndose en una oportunidad para cadenas que necesitan empezar a tener presencia con miras a inversiones de largo plazo. En Latinoamérica, se proyecta un crecimiento en ventas de US \$ 10 billones entre el 2014-2019 para la categoría de Cafés/Bars, siendo la proyección más alta a nivel mundial en su categoría (Ver Gráfico 06).

Gráfico 8. Porcentaje de crecimiento por categoría de los principales mercados de América Latina 2014-2019.



Fuente: Euromonitor International (2016)

Gráfico 9. Crecimiento porcentual de los principales mercados de América Latina 2014-2019.



Fuente: Euromonitor International (2016)

Entre las razones que soportan la disminución de las ventas por transacción se menciona la aparición de una serie de tendencias tanto en mercados de mayores y menores ingresos, tales como la presencia de consumidores cada vez más jóvenes, con ingresos más bajos, pero con intención de probar nuevos conceptos según sus capacidades de consumo.

En cuanto a los puntos de venta, en países en vías de desarrollo son las tiendas minoristas las que predominan, con presencia en centros comerciales que cuentan con mayor seguridad y alto tráfico. Asimismo, también se señala que los canales no tradicionales han ido creciendo en popularidad en la medida en que los consumidores buscan practicidad y ahorro de tiempo debido al ritmo de vida actual, de tal manera, en el 2014 los repartos a domicilio representaron el 11% de las ventas mundiales en servicios de alimentos y cuyo incremento puede proyectarse no solo por las tendencias en los hábitos de compra de los consumidores sino también en las herramientas que la tecnología facilita actualmente y que han generado nuevas formas de hacer los pedidos y pagos (por delivery o in situ), ya sea vía online y/o desde un teléfono móvil.

En el mercado de cafés/bars se pueden encontrar dos tipos de locales, por un lado están las cafeterías clásicas que son aquellas en las que el café es un producto más de la carta y no se busca su relevancia frente al resto de productos y sus consumidores están entre los 30 y 60 años y por otro lado están las cafeterías especializadas, en las que el café es uno de los principales actores, sino el protagonista, y cuentan con diferentes métodos de preparación y/o tipos de grano, son de mayor precio y/o incluyen nuevos ingredientes, lo cual está siendo asociado por el consumidor con una imagen de éxito y alto estatus económico, éstas cafeterías tienen como target a consumidores que trabajan pero que están entre los 20 y 45 años y que asisten a estas cafeterías no solo para relajarse, beber un café o comer algo ligero, sino también para reuniones informales de ocio, trabajo o estudio, por lo que suelen asistir con amigos o colegas.

En Perú, la tendencia indica que las cafeterías especializadas continuarán expandiéndose a través del país, enfocándose básicamente en consumidores de medianos y altos ingresos, especialmente del segmento profesional.

Según cifras de Euromonitor International al 2016 existen más de 3 000 locales en Perú, entre los que se destacan las “Cafeterías Especializadas”, con Starbucks como empresa que domina el mercado con una participación del 66.9%. Si bien algunas cadenas han reforzado su presencia en el mercado peruano, existen nuevas cadenas extranjeras que han ingresado, y en general buscan posicionarse en zonas de atracción como centros comerciales o supermercados.

Durante el 2014 la categoría de cafés/bars registró un crecimiento por encima del 9% en ventas, mientras que en el 2015 y 2016 éste fue de 12%, logrando, en el 2016, ingresos por ventas de \$63 millones – con 191 locales – mientras los \$180 millones de las cafeterías clásicas que mantiene 2.815 establecimientos tradicionales, las cuales además de dar café ofrecen comidas y/o bebidas alcohólicas. En este espacio Bambos Café maneja el 0.7% del mercado, siguiendo a Café Café y News Café. (“Así se disputa el mercado del café en el Perú”, 24 de octubre de 2017, párr. 4).

El crecimiento del año 2015 representó en la categoría de servicios de alimentos un incremento en ventas del 28% y en puntos de venta fue de 17%, convirtiéndose en el mejor desempeño a esa fecha. Con esta información Euromonitor International afirma en su reporte de Cafés/Bars en Perú del año 2015, que la categoría seguirá creciendo a una tasa más baja debido a la popularidad de nuevas franquicias en Perú, y si bien Lima ha sido la primera ciudad en ser testigo de este crecimiento, éste no se limitará a la capital y se expandirá a las principales ciudades del país.

Al 2021 se estima que el mercado de cafeterías se incrementará a 3653 y moverá alrededor de US\$ 255.5 millones, de los cuales las cafeterías especializadas podrían alcanzar unos 220 locales con una facturación de US\$ 68.9 millones.

El crecimiento de este segmento de mercado puede recaer en que los hábitos de los consumidores están cambiando. Euromonitor International refiere que, si bien las cafeterías suelen enfocarse más en la oferta de bebidas que en la de alimentos, en los últimos años la oferta de alimentos se ha incrementado debido a la demanda de los consumidores. Otras inclusiones que están sucediendo en el sector es la búsqueda de mayor participación apelando al uso de productos peruanos (café, frutas, etc) pues la gastronomía y biodiversidad de recursos se han convertido en orgullo para la mayoría de ciudadanos, también apelan al uso de nuevas técnicas (café gourmet, artesanal) y sabores, como mezclar hierbas u otros ingredientes como la leche de almendras, se incluyen sándwiches veganos y vegetarianos y productos sin gluten que atraen a consumidores

diferentes a los habituales. Por otro lado, debido a la rápida evolución de la tecnología y la practicidad que la misma ofrece para la interacción entre el consumidor y el prestador de servicios, las cafeterías están implementando nuevas formas de hacer pedidos y/o pagos, estas herramientas facilitan la venta por reparto o para llevar, que según el estudio es más frecuente durante las mañanas.

Arias (2017) señala que hasta hace cuatro años el sector restaurantes crecía a tasas entre 5% y 7%; sin embargo, hoy en día su crecimiento se ha ido ralentizando, debido al menor ritmo de crecimiento de la economía peruana, mientras que para el sector de cafés/bars, Euromonitor International espera que registren un valor de servicio de alimentos CAGR de 5% a precios constantes del 2016, con un cambio en los hábitos de consumo que probablemente jugará un papel clave en este aumento.

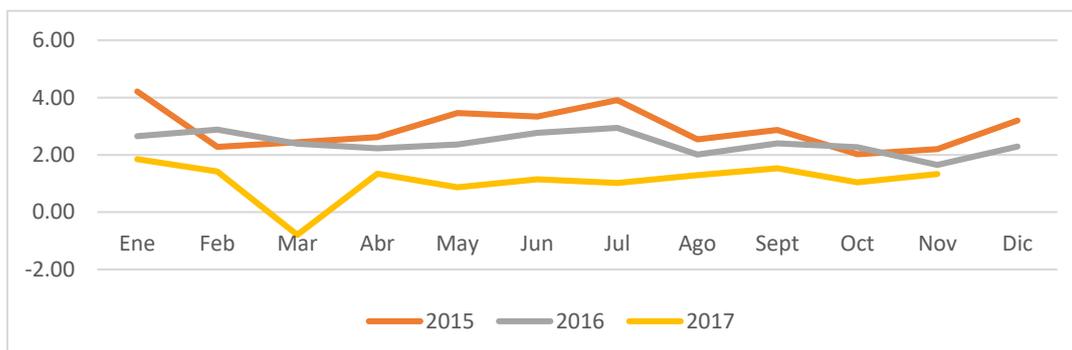
Tabla 5. Evolución Porcentual de la Actividad de Restaurantes 2015-2017 (Respecto a igual mes del año anterior)

Mes	2015	2016	2017
Ene	4.21	2.65	1.85
Feb	2.28	2.88	1.42
Mar	2.44	2.39	-0.79
Abr	2.62	2.23	1.34
May	3.46	2.36	0.87
Jun	3.34	2.77	1.15
Jul	3.91	2.94	1.02
Ago	2.54	2.01	1.29
Sept	2.87	2.40	1.53
Oct	2.02	2.27	1.04
Nov	2.20	1.65	1.33
Dic	3.20	2.29	-

Fuente: INEI (2017)

Gráfico 10. Evolución porcentual de la actividad de restaurantes 2015-2017

(Respecto a igual mes del año anterior)



Fuente: INEI (2017)

Durante el año 2017, el sector de restaurantes no ha mostrado un crecimiento significativo respecto a los dos años previos, no obstante, no ha mostrado tendencias negativas en el último semestre como se puede ver en la Gráfico 10, creciendo en noviembre en 1,33%. En general, para INEI (2017), el crecimiento durante el año es explicado por la mayor actividad de los rubros de pollerías, comidas rápidas, comida criolla y restaurantes. Estos negocios evolucionaron positivamente por políticas de descuentos, atención personalizada y buena presentación, además la realización de eventos gastronómicos como Mistura y celebraciones como el Días del Cacao y Chocolate, Día del Café, entre otras, también han tenido un impacto positivo en el desempeño del sector. Las promociones, innovación de cartas, ampliación de locales, cupones de descuento y la utilización de aplicaciones móviles para delivery, vienen soportando el crecimiento de restaurantes turísticos, café restaurantes, entre otros. (p.13)

3.2. Análisis del Mercado

3.2.1. Tendencias en los Hábitos de Consumo de Alimentos

La investigación del Estudio Global sobre Tendencias de Comida Fuera del Hogar, (Nielsen, 2016a), afirma que, “si bien los latinoamericanos valoran y prefieren las comidas hechas en casa, el porcentaje de consumidores fuera del hogar se está incrementando, aunque aún es menor que el promedio global (41% Vs 48%)” (p.1).

En el caso de Perú, la situación no es diferente, luego de los brasileros con 51% de comensales fuera de casa, somos el segundo país en Latinoamérica donde más se come fuera con un 42% de encuestados que afirman que, ya sea por conveniencia o practicidad, se ven en la necesidad de buscar ofertas variadas que satisfagan sus necesidades alimenticias y en el momento indicado, notándose que el 29% de ellos come fuera de casa 2 o 3 veces al mes, un 30% solicita reparto a domicilio varias veces a la semana, y un

50% solicita reparto al menos una vez al mes. Los resultados de la investigación también señalan que cuando se trata de ir al local, las personas asisten en un 51% de los casos a restaurantes formales y preferiblemente a la hora del almuerzo (70%), seguido por la cena (20%) y el desayuno (10%).

Con respecto a lo que comen, Nielsen (2016a) afirma que los consumidores se preocupan cada vez más por lo que hay dentro de su comida tanto dentro como fuera de casa y en cuanto a los ingredientes que más buscan evitar se encuentran los sabores y colores artificiales (67% y 66% respectivamente), los antibióticos u hormonas (55%) y las grasas saturadas o trans (54%). (p.1)

Éstas nuevas preferencias surgen debido a diversos factores, como son el aumento de enfermedades crónicas, necesidades de tratamiento y prevención, incremento a la sensibilidad a los alimentos (alergias, intolerancias, etc), cambios generacionales, mayor capacidad de consumo o simplemente porque ahora los consumidores se educan más respecto a cómo alimentarse o tienen mayor acceso a la información debido a las redes sociales. Todo ello viene impulsando a los grandes jugadores del mercado a atraer a los consumidores mediante la inclusión en sus ofertas de una mayor variedad de verduras, carne libre de hormonas o bien ingredientes orgánicos. Sobre ello, el informe titulado "Global FastFood Market – Industry Analysis, size, share, growth, Trends and Forecast 2013 - 2019", afirma que los mercados tradicionales de la comida rápida, América del Norte y Europa, están observando un cambio evidente en las opciones del consumo y la demanda de las variedades más nutritivas y naturales de los alimentos está en aumento (Industria Alimenticia, 2015, p.1).

Lo mencionado anteriormente coincide con los resultados de un estudio realizado por MINTEL Food&Drink Trends en el 2016, en el que se identificaron las siguientes nuevas tendencias en el consumo de alimentos:

1. La creciente demanda por productos menos procesados y con menos uso o sin él de productos artificiales.
2. Mayor interés en el desarrollo de productos sostenibles y con menos impacto ambiental.
3. Reconocimiento de productos funcionales.
4. La familiarización con la nutrición deportiva.
5. Interesados en la historia y el origen del producto y/o sus materias primas.

Asimismo, el Estudio Global ¿Qué hay en nuestro cuerpo y nuestra mente?, (Nielsen, 2016b), menciona que

los datos de ventas minoristas muestran que los consumidores están reduciendo ciertos alimentos que son generalmente altos en grasa, azúcar o sodio, pero sigue

habiendo espacio para indulgencias en las dietas de los consumidores, particularmente golosinas más saludables. También menciona que los consumidores están adoptando una mentalidad de volver a lo básico, centrándose en ingredientes simples y menos alimentos procesados, evitan ingredientes artificiales, hormonas o antibióticos, los organismos modificados genéticamente (OMG) y bisfenol A (BPA), pero que menos de la mitad de los encuestados que requieren una dieta por sensibilidad a los alimentos (45%) cree que sus necesidades se cumplen plenamente por la oferta actual de productos. (p. 1).

Todas estas tendencias no son ajenas en América Latina, de acuerdo a Nielsen (2016b), hoy existen más de 250 millones de adultos latinoamericanos con sobrepeso. Brasil (54%), México (64%), Colombia (57%) y Argentina (62%) están presentes en el top 25 de países del mundo con este problema, con altas tasas de crecimiento en los últimos años y preocupantes niveles de enfermedades cardiovasculares, diabetes y obesidad infantil. (p. 1).

Sin embargo, los estudios también demuestran que actualmente la categoría de saludables en la canasta familiar representa 17% del gasto total, siendo Brasil el país con mayor consumo y Chile con el mayor índice de gasto respecto a la población total. Si bien las clases altas son las que representan mayor consumo, en países como México, Chile y Puerto Rico la clase media también consume un porcentaje representativo. (p.1)

Los consumidores latinoamericanos ya no están dispuestos a tomar una actitud pasiva frente a la compra de alimentos, en donde la conveniencia solía ser el principal impulsor; hoy exigen que sus alimentos cuenten con un etiquetado más claro de sus ingredientes e información nutricional para ayudarles a tomar decisiones más saludables. (Nielsen, 2017, p.1)

3.2.2. Tendencias en los Hábitos de Consumo de Bebidas

Y así como en el consumo de alimentos, las tendencias en los hábitos de consumo de bebidas también vienen cambiando en los últimos años. PROCOLOMBIA (2017) menciona que “el consumo de café en el mundo creció el 1,9% en promedio cada año desde 2010, y que cuenta con más adeptos, incluso en culturas lejanas como la asiática, ganando terreno a otras bebidas como el té” (p.1).

Por otro lado, Euromonitor International (2015) indica que

en el continente americano existen únicamente dos países en los que los consumidores prefieren el té sobre el café: Chile y Bolivia. Así, nuevos productos de té y café surgen en la región y en el mundo gracias a la tradición, amplia disponibilidad, desarrollo de nuevas ocasiones para disfrutar de las bebidas,

innovación en sabores y la tendencia de salud y bienestar que están impulsando las preferencias de los consumidores.(p.1)

No obstante, según Euromonitor International (2017) los peruanos tomamos apenas 47.1 tazas de café al año, casi 17 veces menos que los brasileros quienes consumen alrededor de 795.1 tazas de café al año y que representa poco más de la mitad de lo que consume el país líder, Suecia, con 1 308 tazas, siendo el promedio global de 134 tazas de cafés a través de retailers y foodservices y que equivalen al 58% del valor de ventas retail global en el mercado de las bebidas calientes. Mientras que el consumo del té responde más a sus beneficios funcionales, especialmente aquellos atribuidos al té verde y té de hierbas. (p.1)

En concordancia con las tendencias actuales, algunos grupos de agricultores peruanos se han especializado y trabajan en orgánico y otros cafés especiales, reconocidos por su perfil y características peculiares como su calidad de taza, acidez y sabor balanceado que se ajusta muy bien a los microclimas, la temperatura y la estricta altura (1400 - 1800 msnm). (Andina Agencia Peruana de Noticias, 2017, p.1)

En el Perú, de las 24 regiones que existen, en 12 se cultiva café especial, lo cual resulta importante de destacar y aprovechar, para que los peruanos entendamos que un buen café no es solo una bebida oscura y que se toma caliente, sino también para que conozcan su procedencia, quiénes lo cultivaron, cómo y dónde, de manera que se pueda transmitir de alguna manera el esfuerzo puesto en la producción de los granos de café.

Según la International Coffee Organization (OIC, por sus siglas en español), en 2015 la demanda mundial de café 2015 mantuvo un crecimiento positivo que le permitió alcanzar los 149,8 millones de sacos, con lo que consolidó un crecimiento anual de 2% durante los últimos cuatro años. (Díaz & Carmen, 2017, p. 45)

Para Díaz & Carmen (2017)

en el Perú no hay consenso en cuanto al consumo interno pues las cifras varían entre 650 gramos y 1100 gramos de café al año:

- La Cámara Peruana del Café y Cacao indica que para el consumo interno del Perú se tuestan alrededor de 500 000 sacos, que se traducirían en 650 gramos per cápita.
- La Central Café y Cacao del Perú considera que cada habitante consume, en promedio, de 1 kg a 1,1 kg, pero sobre todo de café importado. (p.45)

Respecto de lo que sí hay consenso es de que el consumo interno ha crecido durante los últimos años, como lo detalla un estudio realizado por la CCCP (Ver Tabla 6).

El 70% del café consumido en el Perú es importado de diferentes lugares: 28% son cafés de segunda o de descartes, y solo 2% tiene algún estándar de calidad y es peruano. Se debe precisar que en el mercado peruano compiten más de cincuenta marcas. Por otro lado, se vienen trabajando algunas propuestas para mejorar e incrementar el consumo interno. En los últimos años se observa un auge de cafeterías en Lima y en otras ciudades como Satipo, Jaén, Tingo María, Cusco, entre otras, lideradas por baristas jóvenes, hijos de productores o comercializadores. (Díaz & Carmen, 2017, p. 46)

Tabla 6. Perú consumo interno por tipo de café en el periodo 2010 - 2015

Tipo de café	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2015%
Café tostado grano	361.00	372.00	402.00	404.00	391.00	389.00	3.49%
Café tostado molino	5,304.00	5,400.00	5,753.00	5,843.00	5,538.00	5,682.00	50.96%
Total café para pasar	5,665.00	5,772.00	6,155.00	6,247.00	5,929.00	6,071.00	54.45%
Café instantáneo	3,676.00	3,948.00	4,328.00	4,459.00	4,639.00	4,934.00	44.25%
Café instantáneo descafeinado	119.00	126.00	131.00	132.00	136.00	145.00	1.30%
Total café instantáneo	3,795.00	4,074.00	4,459.00	4,591.00	4,775.00	5,079.00	45.55%
Total tostado e Instantáneo	9,460.00	9,846.00	10,614.00	10,838.00	10,704.00	11,150.00	100.00%

Fuente: Díaz & Carmen (2017)

Otras tendencias que rescata PROCOLOMBIA (2017) respecto al consumo del café son la búsqueda de cafés de mejor calidad, sostenibles y certificados y la aparición de cafeterías especializadas que los ofrecen, poniendo énfasis en la cultura barista que atraer cada vez más a jóvenes consumidores.

Jorge Araya, analista de Euromonitor International, explica que este concepto de cafeterías que aumentan su presencia a través de puntos de venta independientes, busca atraer nuevos consumidores, especialmente ‘millennials’, que quieren algo que los haga sentir diferentes o incluso exclusivos. Por tanto, “atraer al consumidor peruano que cada vez come más por fuera de casa es un reto que implica la mezcla en proporciones adecuadas de ingredientes como la calidad de los alimentos, el precio razonable, el buen servicio, la agilidad y la cercanía” (“Starbucks, Altomayo y Juan Valdez”, 27 de octubre de 2017, párr. 14).

Y ya sea que estemos hablando de alimentos o bebidas,

el consumidor quiere conocer qué hay detrás del producto que compra: saber en detalle los beneficios de los ingredientes o de la materia prima que lo componen, su origen, las condiciones de las personas que lo fabricaron y quiénes se benefician de su producción. (PROCOLOMBIA, 2017, p.1)

3.3. Análisis de la Competencia

Luego de los restaurantes, las propuestas gastronómicas que más se inauguran en el país son las cafeterías con una amplia gama de propuestas comerciales dentro del fenómeno conocido como “la tercera ola”, y que empezó a aparecer en el país en el 2007. Estas propuestas constituyen espacios en donde el café no es un elemento más de la carta, es protagonista o co-protagonista de la propuesta y es tratado como un producto artesanal de alta calidad.

Para el presente análisis se está considerando que el mercado se clasifica en dos grandes grupos de cafeterías según el tipo del café que ofrecen (convencional o especial), así tenemos cafeterías tradicionales, en las que el café es convencional y es un elemento más de la carta sin mayor relevancia en el local, pero también existen las cafeterías de especialidad que ofrecen bebidas a base de café especial, mercado en el cual el café debe ser de más alta calidad, producido en microclimas geográficos específicos, tener un sabor particular y/o contar con certificaciones que garanticen que se trata de una producción sustentable, entre ellas podemos citar: certificaciones orgánicas o de comercio de trato justo, de manera que el consumidor pueda reconocer en él características muy particulares y por las cuáles esté dispuesto a pagar un mayor precio que por el café convencional.

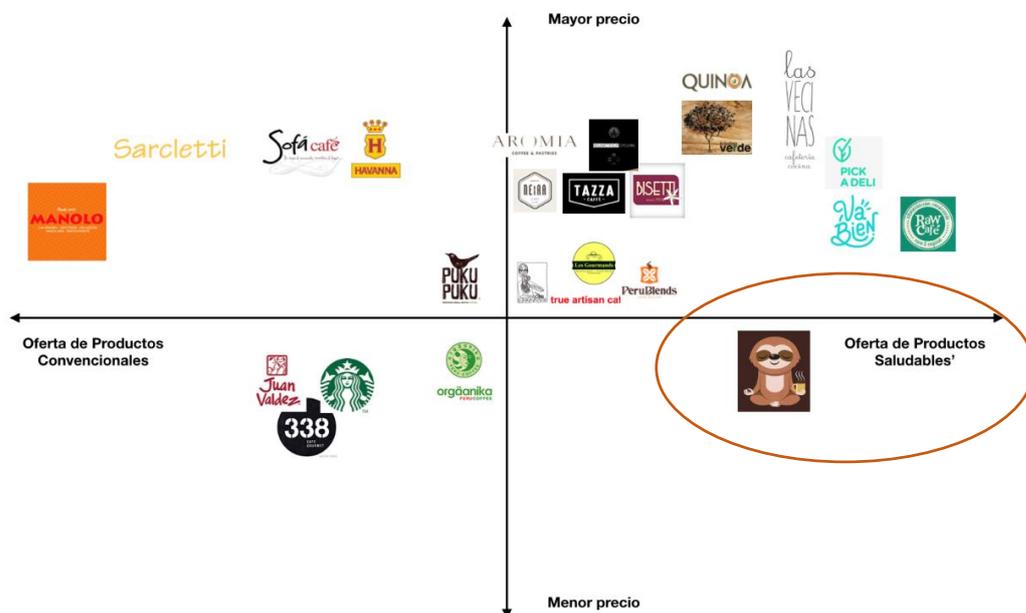
Aquél en el que juegan las cafeterías especializadas constituye un mercado altamente concentrado, en el que la participación está liderada por marcas internacionales como la marca estadounidense Starbucks, que actualmente cuenta con el 67% del mercado y es seguida, de lejos, por la firma peruana Altomayo con 13% y la cadena colombiana Juan Valdez, que con sus más de 4 años en el país alcanza 11%; además se encuentran McCafé que por ahora solo cuenta con el 1% del mercado.

Las marcas antes mencionadas existen como franquicias/cadenas y vienen creciendo por la apertura de nuevos puntos de venta en las principales ciudades del país, en el caso de Starbucks, ésta consolidó su liderazgo también por el desarrollo de nuevos productos y promociones que están creando lealtad a la marca. Si bien estas cafeterías cuentan con una carta limitada de alimentos, sus propuestas no están enfocadas en promover la alimentación saludable que se ha venido citando hasta el momento, no obstante, sí se ha podido identificar la aparición de nuevas cafeterías-restaurantes que tienen entre uno y cuatro locales por marca pero que establecen su estrategia mediante la oferta de una experiencia distinta en el mercado, presentando características particulares que les

permita diferenciarse de sus competidores, entre ellas podemos mencionar cafeterías con oferta exclusiva de bebidas y alimentos orgánicos, libres de gluten, de lactosa, grasas trans, etc. que tienen este enfoque además de ofrecer un café de tipo especial y están concentradas en distritos de medios y altos ingresos como Miraflores, Barranco y San Isidro.

En cuanto al espacio de las cafeterías especializadas, existen hoy para todos los gustos: desde espacios pequeños para pedir y llevar con cartas pequeñas o ambientes grandes que usualmente cuenta con una carta más extensa que incluyen almuerzos, ensaladas y postres hasta llegar a cafeterías con conceptos propios. En la Gráfico 11, se muestra un mapa competitivo considerando la relación Precio – Oferta de Productos Saludables, entre las cafeterías especializadas líderes y las nuevas propuestas del mercado según la información encontrada en las páginas webs o en las redes sociales de los propios locales.

Gráfico 11. Mapa competitivo de cafeterías especializadas



Fuente: elaboración propia

Del análisis de Gráfico 11, podemos notar que hay una concentración de cafeterías con oferta de productos convencionales o menos saludables y cuyo precio tiende a ser bajo, participan principalmente cadenas o franquicias nacionales e internacionales, mientras que aquellas cafeterías que tienen de uno a cuatro establecimientos son las que ofrecen productos saludables, pero a precios mayores que las anteriores y en su mayoría bajo la modalidad de servicio en mesa. Así, mientras que una taza de café de 250ml tiene un precio de venta promedio de S/.7.00 en las cafeterías del cuadrante I, en aquellas que se encuentran en el cuadrante III el precio promedio es de S/ 9.00. Con respecto a los

alimentos, un sándwich cuesta en promedio S/12.00 en las cafeterías del cuadrante I y II, y en el resto de cafeterías es de S/ 19.00.

De las cafeterías citadas en el cuadrante III, el 70% han aparecido en los últimos 5 años y según el INEI (2018), la oferta de este tipo de servicios seguirá en aumento. Para entender un poco más el entorno competitivo se ha realizado el análisis de las 5 fuerzas de Porter, obteniéndose lo siguiente:

Tabla 7. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Fuerza	Descripción	Impacto
Amenaza de nuevos competidores	Elevado costo de alquiler. Condiciones contractuales adversas. Oferta de locales en ubicaciones propicias. Permisos municipales difieren según distritos. Negocio replicable. Reacción de marcas reconocidas en el mercado.	Medio
Poder de negociación de los Proveedores	Existe oferta variada de proveedores de bebidas que permite la negociación de los costos. La oferta de alimentos saludables es limitada pero los precios son negociables al ser, en mayoría, nuevos productores/emprendedores que quieren ingresar al mercado, sin embargo,	Bajo
Rivalidad entre competidores	Existen marcas ya identificadas por el cliente y que han ganado la fidelización de muchos. Los competidores se mantienen al tanto de las tendencias del mercado y pueden introducir nuevas propuestas rápidamente.	Alto
Poder de negociación de los clientes	Existen alternativas variadas entre las que el cliente puede decidir satisfacer su necesidad de entretenimiento, bebida o alimento, para retener un cliente los competidores deben diferenciarse entre sí. La fidelidad a una marca es baja y es vulnerable en las redes sociales. La situación económica del país afectará la frecuencia de consumo de los clientes	Alto
Amenaza de sustitutos	Existen muchas alternativas en el mercado según las necesidades que el consumidor busque satisfacer: entretenimiento, consumo de bebidas o alimentos.	Alto

Fuente: elaboración propia

3.4. Descripción de la oportunidad

3.4.1. Investigación de mercado

De acuerdo a los análisis realizados se determina que el entorno macroeconómico del país es favorable debido a un crecimiento sostenido en los últimos años y que se refleja en una

mayor capacidad de consumo de los ciudadanos debido a mayores ingresos y en el cual también existe un mayor gasto en alimentación, estando este gasto cada vez más enfocado en el consumo de bebidas y alimentos saludables.

Si bien existen muchos competidores en el mercado de servicios de bebidas y alimentos saludables, los nuevos consumidores aún no han desarrollado preferencias de marca por lo que existe la posibilidad de captar y fidelizar a estos nuevos consumidores.

Para complementar las ideas sostenidas hasta el momento respecto al presente proyecto y conocer más detalle del perfil y hábitos del consumidor, se elaboró y se realizó una encuesta a consumidores potenciales entre los 25 y 60 años de edad. Los resultados la misma, permitieron confirmar y/o ajustar los diferentes elementos de nuestra propuesta de valor.

Los resultados y análisis de la misma se pueden ver en el Anexo 1.

3.4.2. Plan estratégico

A continuación se describirá la propuesta de valor del negocio, la misión, visión, valores y la estrategia con la que se definirá el modelo de negocio. Cabe mencionar que se han identificado 2 etapas iniciales: la primera etapa es la implementación de una primera Tienda Insignia, un local en un distrito de mediano o alto poder adquisitivo que haga conocer por primera vez la marca y la propuesta de valor, esta primera tienda estará completamente bajo la dirección de los dos propietarios del negocio. Una vez validada la propuesta de valor y calibrados los procesos se pasa a la segunda etapa del proyecto que implica posicionamiento en clave en los mercados donde se desee posicionar la marca para fortalecerla a través de la expansión con la apertura de nuevos locales. En la siguiente Tabla 8 se presenta un plan para la implementación de ambas etapas.

Tabla 8. Planificación de actividades para la apertura de locales.

PERIODO	ACTIVIDAD	ETAPA I			
		Mes 1	Mes 2	Mes 3	AÑO
Actividades para la apertura de locales	Selección del local				
	Obtención de permisos legales				
	Remodelación del local				
	Diseño de las operaciones				
	Capacitación del Personal				
AÑO 1	Inauguración y operación del Café #1				
		ETAPA II			
AÑO 1	Actividades para la apertura de 3 locales				
AÑO 2	Inauguración y operación de 3 locales				
	Actividades para la apertura de 4 locales				
AÑO 3	Inauguración y operación de 4 locales				
	Actividades para la apertura de locales				
AÑO 4	Inauguración y operación de 3 locales				
	Actividades para la apertura de 3 locales				
AÑO 5	Mantenimiento de la Operación de 14 locales				

Fuente: elaboración propia

3.5. Descripción de la empresa

El negocio constituye una cadena de autoservicio para el consumo de bebidas y alimentación saludable, con establecimientos en distritos de medios y altos ingresos como Miraflores, Magdalena del Mar, Santiago de Surco, Barranco y Jesús María, y ubicados cerca de las avenidas principales con puntos de venta independientes fuera de centros comerciales.

El local ofrecerá tanto productos envasados y listos para llevar, como productos de preparación en el sitio, los cuales el cliente podrá personalizar ya se trate de bebidas, sándwiches o wraps, todos serán elaborados con productos de origen peruano, haciendo de los más representativos una historia que contará al consumidor, a través de la carta o murales de acrílicos, cómo y quiénes han estado envueltos en su producción, con el fin de promover los productos peruanos elaborados bajo estándares de calidad, medio ambiente y responsabilidad social adecuados.

Para que el cliente tenga opciones ya definidas, se crearán 3 tipos de sándwiches y wraps, y 5 tipos de bebidas, con la finalidad que la personalización no genere un cuello de botella durante la atención.

El público objetivo está conformado por hombres y mujeres entre 25 y 45 años que viven, estudian o trabajan en zonas aledañas a los locales, pertenecen a niveles socioeconómicos B y C, y que suelen consumir bebidas y alimentos saludables fuera de casa ya sea por

satisfacer una necesidad básica o por entretenimiento, tanto en el desayuno, almuerzo o cena.

Dado que las ocasiones de visita de un consumidor a una cafetería saludable están motivadas por factores de estilos de vida, saciedad, reuniones sociales o de trabajo, la competencia estará conformada por aquellos locales que están presentes en los distritos antes mencionados y que pueden ser alternativas a considerar por el consumidor, así tendremos, restaurantes de comida saludable, cafeterías especializadas y en menor grado cafeterías tradicionales.

3.6. Misión

Somos una cadena peruana de cafeterías saludables que entrega al consumidor una oferta variada de bebidas y alimentos elaborados con insumos peruanos, y que mediante la innovación y generación de valor de nuestros productos busca maximizar la satisfacción del cliente.

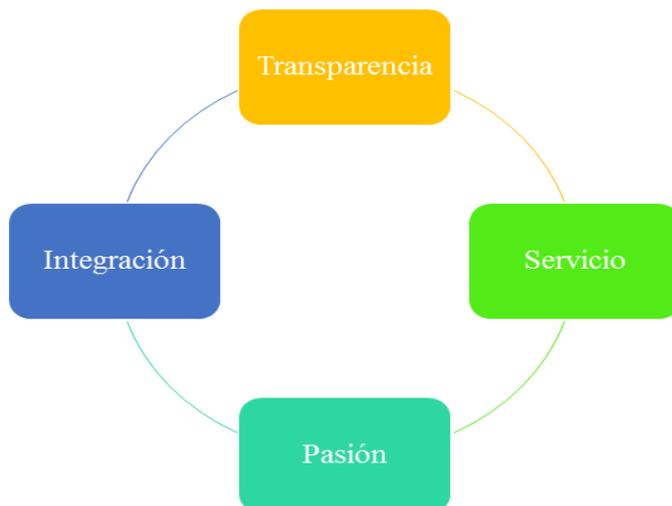
3.7. Visión

Queremos ser referentes a nivel nacional en la promoción del consumo de café especial orgánico además de promover una cultura de alimentación sana basada en el uso de insumos peruanos producidos bajo estándares de calidad, ambiente y responsabilidad social, y alineados a las exigencias del mercado local.

3.8. Valores

Para alcanzar estos objetivos creemos que es fundamental una integrarnos de manera activa y armoniosamente con la cadena desde nuestros proveedores particularmente con los productores de café e insumos frescos hasta nuestros clientes y las otras cadenas de café.

Gráfico 12. Valores de la empresa



Fuente: elaboración propia

3.9. Propuesta de Valor

Tabla 9. Propuesta de valor

Diseño	Calidad	Marca	Tiempo de Servicio	Precio
Ambiente informal, decoración basada en el reciclaje, disponibilidad de libros, música lounge, mesas cómodas, acceso a wifi y enchufes. Carta básica de bebidas, sándwiches y wraps con acceso a la personalización.	Uso de materia prima principal con certificaciones orgánicas, de trato justo o HACCP, que aseguren la inocuidad del producto. Buen trato, personalizado.	Creación de Marca “Perezoso Café y Bar” que buscará recordación mediante la imagen de un oso perezoso.	Ubicación de locales en los principales distritos de la capital, zonas urbanas y administrativas, de acceso peatonal y con parqueos cercanos.	Precio medio cercano a la competencia, diferenciación por oferta saludable y promoción de alimentos peruanos.

Fuente: elaboración propia

3.10. Estrategia

La estrategia de la empresa se basa en un servicio rápido de bebidas y alimentos elaborados con insumos peruanos y que sean para el consumidor una alternativa saludable frente a la carta de las cafeterías convencionales o fast foods, que además les genere un sentido de identificación al conocer la historia de quiénes y cómo se producen las principales materias primas que utilizamos. Encontrando esta oferta en los distritos de mayor tránsito del país siendo accesible para las personas que viven o trabajan cerca y

que valoran los beneficios de una alimentación sana y la posibilidad de obtenerlos de manera rápida dentro de un espacio que promueva la interacción social.

3.11. Modelo de Negocio

Tabla 10. Modelo de negocio - Canvas

<p>Socios clave Proveedores de productos, insumos y materias primas para bebidas y alimentos saludables con certificaciones orgánicas, de comercio justo, y/o inocuidad. Alianzas con gimnasios y otras empresas para la captación de más clientes. Inversionistas</p>	<p>Actividades clave Atención al cliente. Preparación de alimentos y bebidas Actualización de carta de bebidas y alimentos. Comunicación de la historia de producción de los principales productos de la carta.</p>	<p>Propuesta de Valor Bebidas y Alimentos saludables preparados con insumos de origen peruano que pueden obtenerse mediante un servicio rápido personalizado y consumirse en un ambiente agradable propicio para conversar o trabajar, en locales cercanos a los hogares o centros de trabajo de los consumidores.</p>	<p>Relaciones con clientes Opción de personalizar alimentos y bebidas. Promociones semanales. Se busca retroalimentación para oportunidades de mejora.</p>	<p>Segmento de cliente Edad 25-44 con hábitos de consumo saludables y Nivel socio económico C y B. Turistas Millenials</p>
	<p>Recursos clave Personal calificado Insumos orgánicos, frescos, saludables, de comercio justo.</p>		<p>Canales Autoservicio en tienda</p>	

Estructura de costos Alquiler de locales Pago del personal Financiamiento de equipos y decoración Insumos de alimentos y bebidas Seguros	Fuentes de ingresos Venta de alimentos y bebidas Venta de productos de góndola
--	---

Fuente: elaboración propia

3.12. Factores críticos de éxito

De acuerdo al análisis realizado y a la investigación de mercado se consideran como factores críticos de éxito:

- Rapidez en la atención al cliente manteniendo un trato amable y personalizado.
- Ubicación de locales cerca de las avenidas más transitadas de los principales distritos.
- Opción de personalización de la carta de bebidas y alimentos.
- Mantenimiento en el compromiso de ofertar productos peruanos, saludables y con certificaciones orgánicas, de comercio justo e inocuos.
- Decoración del local y disposición de espacios confortables que generen un ambiente que guste a los consumidores y promueva la interacción social.

3.13. Definición de Procesos

Los procesos del consideran procesos estratégicos, procesos de la cadena de valor y procesos de soporte. Considerando que:

- **Procesos estratégicos** son aquellos que gestionan la dirección del negocio a corto y largo plazo, definen las estrategias del negocio.
- **Procesos de la cadena de valor** son aquellos que conforman las actividades críticas de cara al consumidor.
- **Procesos de soporte** son aquellos que interactúan con los procesos de la cadena de valor y permiten su correcta operación.

Estos procesos se han esquematizado en el mapa de procesos mostrado en la Gráfico 13, de manera que podamos identificar cuáles pertenecen a cada uno de los tipos de procesos definidos y cómo interactúan entre sí.

Gráfico 13. Mapa de procesos



Fuente: elaboración propia

A continuación, se describen las actividades que estarían involucradas dentro de cada uno de los procesos identificados en el mapa de la Gráfico 13.

- **Planeamiento Estratégico:** Involucra la planificación del negocio a corto y largo plazo, el establecimiento de los objetivos y los procesos de finanzas y contabilidad.
- **Marketing:** Considera las estrategias de comercialización que se aplicarán en la organización: publicidad, promociones, presencia en las redes sociales, así como el seguimiento de las ventas.
- **Gestión de la Calidad:** Responde al control y monitoreo de los estándares establecidos por la organización y que deben cumplirse en todos los locales, así como la evaluación de los locales de la cadena a fin de verificar el cumplimiento de los lineamientos generales.
- **Recepción y almacenamiento:** Se refiere a todas las actividades requeridas para la recepción y almacenamiento de los materiales e insumos necesarios para la elaboración de productos y acondicionamiento del local.
- **Acondicionamiento del local:** Son las actividades ejecutadas por el personal de tienda que conllevan al mantenimiento de la higiene y buen estado de conservación del establecimiento.
- **Producción:** Este proceso está conformado por las operaciones que deberán ejecutar los trabajadores con el fin de atender la preparación de los pedidos de bebidas y alimentos de los clientes.
- **Atención al cliente:** Proceso crítico que se genera de la interacción entre el cliente y los trabajadores, durante la recepción del pedido y la entrega del mismo.

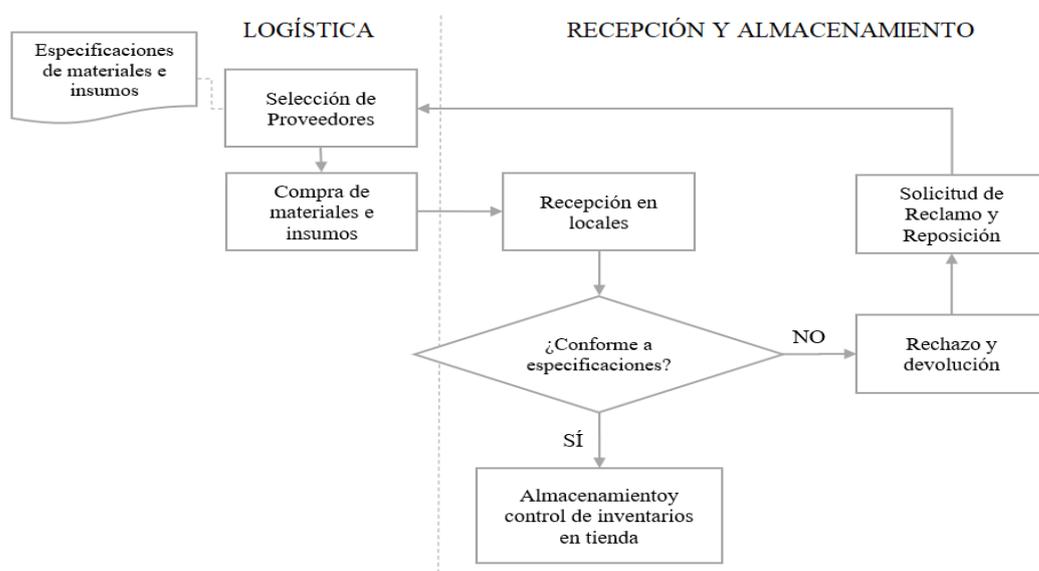
- **Logística:** Son las actividades de selección de proveedores, realización de las compras y abastecimiento de los materiales e insumos a las cafeterías para su posterior recepción y almacenamiento en tienda.
- **Servicios Generales:** Constituye las operaciones de mantenimiento de equipos e infraestructura que no son parte de la rutina diaria de los locales.
- **Seguridad de las Instalaciones:** Actividades requeridas para salvaguardar el patrimonio de la organización: sistemas de vigilancia de los locales.
- **Recursos Humanos:** Involucra las tareas de selección, contratación y capacitación del personal, así como la definición de los perfiles de los puestos de trabajo, escalas de remuneración, evaluación de desempeño, evaluación del clima laboral y velar por el cumplimiento de la seguridad y salud de los trabajadores.

Asimismo, se han identificado los procesos críticos que impactarán directamente en la satisfacción del cliente, estos procesos y sus actividades se describen a continuación a modo de diagramas de flujo.

Proceso de Recepción y Almacenamiento:

La recepción y el almacenamiento de materiales e insumos inicia con la adquisición de los mismos en la etapa de selección de proveedores, a partir de este punto se asegura que los elementos que se compran cumplan con las especificaciones establecidas por la organización en cuanto a costos y calidad, así como los volúmenes requeridos por las tiendas. De esta manera, el proceso de recepción y almacenamiento interactúa continuamente con el proceso de logística para lograr la eficiencia y eficacia de la cadena de abastecimiento.

Gráfico 14. Flujograma del proceso de recepción y almacenamiento

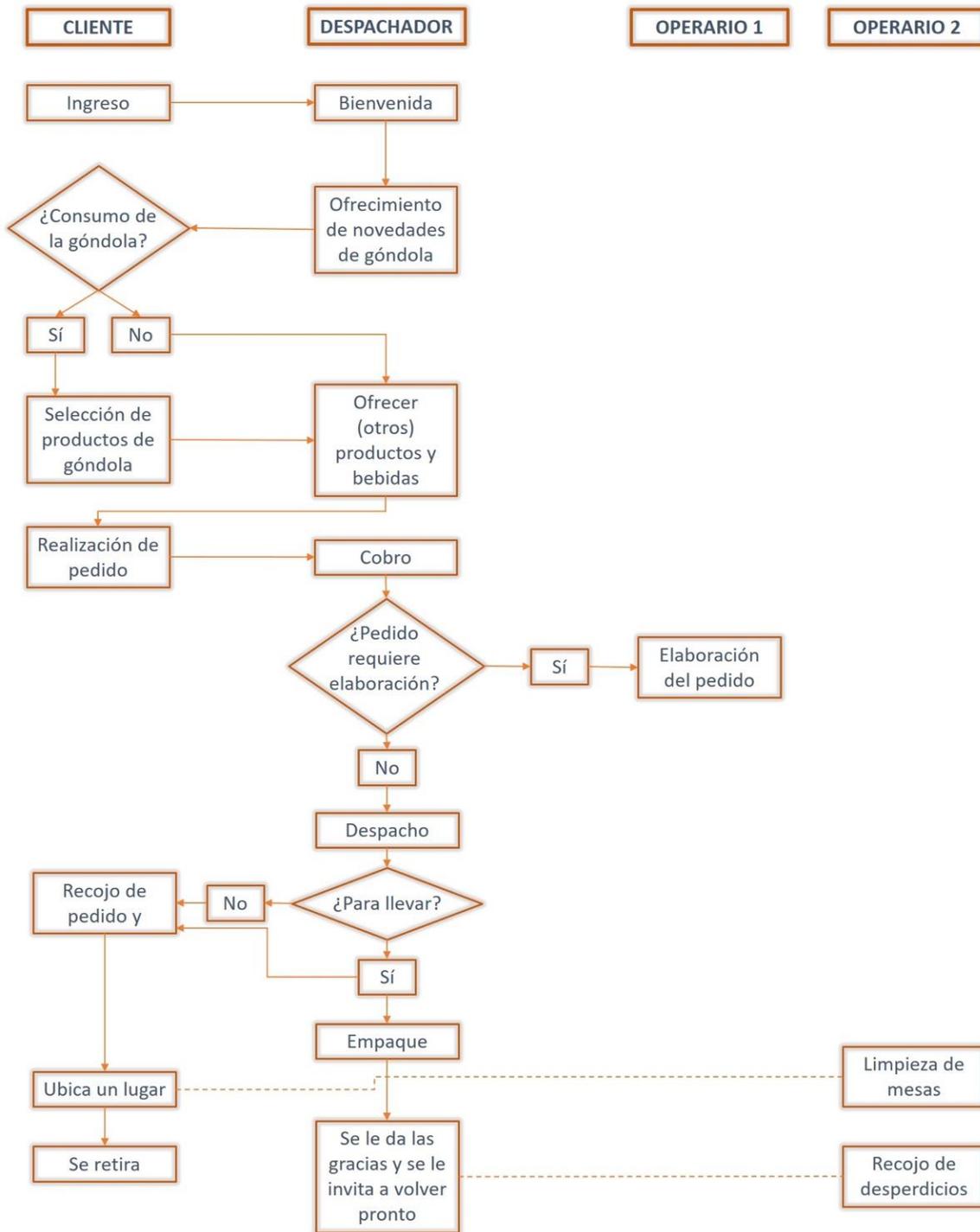


Fuente: elaboración propia

Proceso de Atención al Cliente

Si bien es un café de auto servicio, el acompañamiento al cliente durante el proceso de compra es permanente. Se busca interactuar directamente con cada cliente a fin de crear una atmósfera de confort, donde se maneje un trato informal. Las actividades en este proceso inician con la solicitud del pedido por parte del cliente y finalizan con la entrega del mismo. La correcta ejecución del proceso se garantiza con un equipo de personas debidamente seleccionadas y entrenadas bajo los lineamientos de la organización, que atenderán los pedidos de los clientes y la resolución de cualquier inconveniente que pudiera generarse como parte del proceso.

Gráfico 15. Flujograma del proceso de atención al cliente

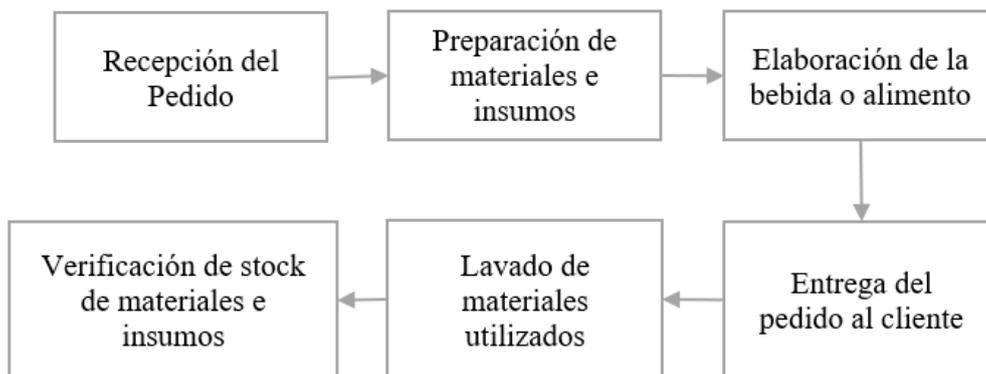


Fuente: elaboración propia

Proceso de Producción

A continuación, se muestra un diagrama de flujo en el que se define la interacción de las actividades que serán necesarias para la atención de los pedidos de los clientes.

Gráfico 16. Flujograma del proceso



Fuente: elaboración propia

3.14. Plan comercial

El principal objetivo de nuestro modelo de negocio, es ofrecer un servicio diferenciado de bebidas y alimentos con ofertas de productos peruanos basadas en las nuevas tendencias de mayor consumo de café y alimentos saludables para personas de los segmentos de NSE B y C, entre los 25 y 44 años, que se encuentren estudiando, trabajando o vivan en las zonas cercanas a los locales, que busquen no solo el acceso a un servicio rápido de alimentos sino también a una oferta saludable, segura y socialmente responsable, y que a la vez les permita disfrutar de un espacio agradable y tranquilo con fines de distracción.

Nuestra diferenciación se dará a través de los productos ofrecidos en la carta, los cuales consistirán básicamente en productos elaborados con insumos del grupo “super foods Perú” (frutos, granos y vegetales propios del país), existirán propuestas definidas, pero también se dará la oportunidad al cliente de personalizar las bebidas o sándwiches de la carta, acceso a servicios tales como: wifi, periódico del día, libros. Todo ello acompañado de una atención con personal debidamente entrenado que aseguren alta calidad de insumos y servicios antes, durante y después de la atención en el local.

El canal de distribución de los productos de nuestro modelo de negocios corresponde al canal directo ya que los productos se comercializarán directamente al consumidor, siendo a su vez los responsables de determinar el tipo de publicidad, promoción y los precios que se ofrecerán a los clientes.

Lanzaremos nuestra propuesta al mercado bajo la marca “Perezoso Café y Bar”, la misma que identificaremos con un Oso perezoso con el objetivo de buscar recordamiento en el cliente y relacionamiento con la propuesta de valor.

3.14.1. El oso perezoso

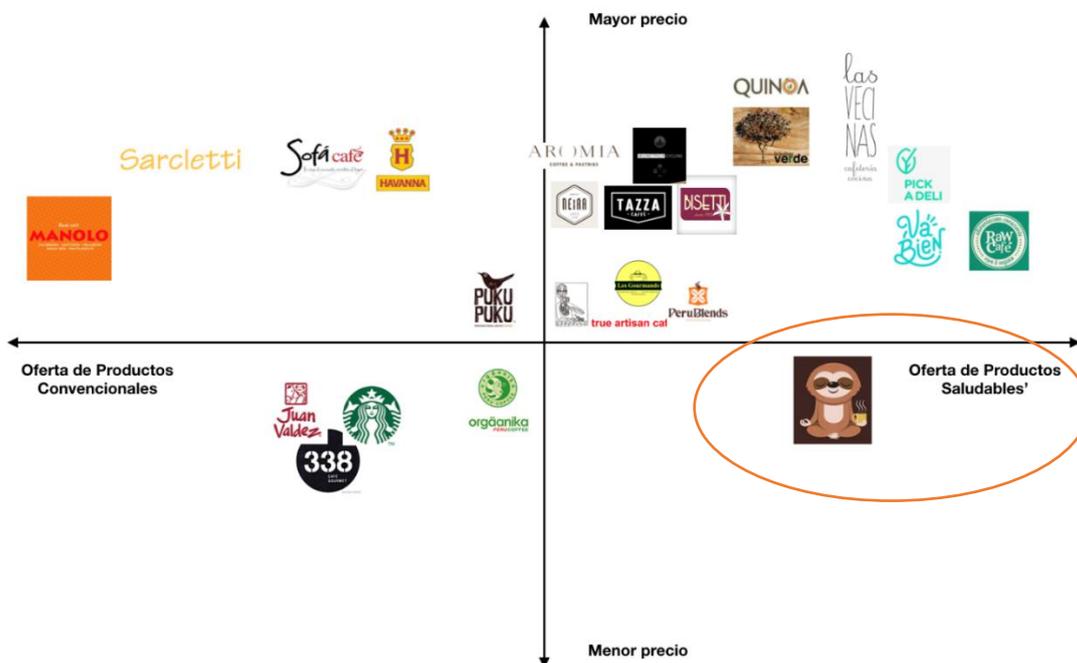
Son unos mamíferos bastante populares y localmente son conocidos por ser asociados a las regiones de la selva y está presente en muchos de los países productores de café en Latinoamérica. Se mueven lentamente pero no hay nada de pereza en ellos, sus movimientos pesados son parte de un modo único de adaptarse a la vida selvática. Pasan sus vidas en apenas un pequeño puñado de árboles, sus garras se aferran a las ramas y su agarre es tan poderoso que rara vez se caen incluso al quedarse dormidos, sus músculos modificados le permiten colgarse durante horas en posiciones que serían muy incómodas para otros mamíferos. El secreto de la supervivencia del perezoso es la digestión lenta, gastan tan poca energía que necesitan comer muy poco.

Lo que se busca con identificarnos como marca con este animal es romper el paradigma típico que se tiene de este, pero aprovechar la imagen claramente amigable del mismo. Buscamos reflejarnos no en un típico perezoso sino en uno con el que mucha gente se pueda identificar, no es quizás el más atlético del bosque, pero sabe cuidarse, se alimenta bien, es siempre amigable y sabe disfrutar de la vida. Es un personaje que ha cambiado ciertos hábitos que le permiten hoy ser más dinámico, aunque sabe lo importante que es hacer pausas a veces y disfrutar un buen café o prestar atención a lo que consumo, valora un espacio agradable para tener una buena conversación con algún amigo o simplemente despejarse y leer un rato. Respeta su entorno, promueve campañas sociales de respecto al medio ambiente, de no discriminación y sobre todo valora la procedencia natural de los alimentos que consumo.

Tiene una imagen amigable, sus formas curvas incluso en el rostro le permiten reflejar cierta amabilidad y relajación. El uso de trazos simples podría permitir trabajar un logo y sería a su vez el personaje esencial de las campañas de difusión de la marca y de valores que busca promover esta empresa.

Rompe el esquema típico de valorar la marca entorno a conceptos de modernidad o enfocados directamente en los productos naturales.

Gráfico 17. Mapa competitivo para perezoso café y bar



Fuente: elaboración propia

Como vemos, en el mapeo inicial no se encontraron propuestas dentro del cuadrante IV, actualmente el mercado cuenta con propuestas de productos convencionales y a precios accesibles o bien ofertas de productos saludables, pero a precios por encima del promedio. Perezoso café y bar, pretende establecer un modelo de negocio que permita mantener la eficiencia de la operación con productos saludables y novedosos pero cuyos precios puedan mantenerse dentro del promedio del mercado.

Cabe mencionar que la principal diferencia en precio se da en la oferta de alimentos más que en la oferta de bebidas, así, los locales ubicados por encima del eje X, ofrecen sándwiches a un precio promedio de S/. 20.00, mientras que los locales por debajo del mismo eje, ofrecen sándwiches a un precio medio de S/. 10.00. Así, Perezoso café y bar busca que el precio medio de sus sándwiches sea de S/. 13.00.

De esta manera, Perezoso café y bar, busca cubrir no solo la necesidad del acceso a ofertas de productos saludables sino también a que los mismos no tengan precios de venta elevados, y además puedan incluso ser en algunos aspectos personalizados por el consumidor, ya que, hasta la fecha solo se conocen autoservicios de productos convencionales como Subway, que permiten la personalización de éstos alimentos, o Starbucks que permite la personalización solo de sus bebidas. Estos atributos, sumados a la ambientación distendida con mobiliario reciclado, la música, trato amable y mercadería de venta en el local, buscarán atraer y satisfacer a nuestros consumidores.

Nuestro plan comercial estará soportado en las siguientes ventajas competitivas:

- Rapidez en el proceso de atención al cliente, el diseño iniciará con la toma del pedido en caja para que luego el cliente se traslade a las estaciones dónde elegirá, en caso de solicitar personalización, la base, proteína y los adicionales de su alimento o bebida, o se moverá hacia la zona de entrega en caso su pedido sea directo de la carta.
- Personalización de bebidas calientes y frías, y de sándwiches o wraps, esta opción busca maximizar la satisfacción del cliente dándole la oportunidad de solicitar los alimentos y bebidas saludables de acuerdo a su gusto, y a una mayor variedad de opciones de las que podrían ofrecerse en una carta ya definida.
- Información nutricional, que le permitan adquirir hábitos saludables de alimentación y conocer nuevas alternativas de alimentación.
- Precio de productos saludables por debajo de la media ofrecida por la competencia de los mismos productos.
- La ubicación de los locales cercana a avenidas principales y zonas administrativas que generen el tráfico continuo de consumidores objetivo.

3.15. Plaza

Nuestra primera ubicación es un local en Miraflores, una cuadra del cruce de la Av. Benavides y la Av. Larco, para aprovechar la afluencia de personas que trabajan, estudian y viven cerca de la zona y pertenecen al NSE al que nos dirigimos. Posteriormente, se abrirán locales en distritos de características similares como Barranco, Jesús María, San Miguel, etc. Los locales tendrán un área entre 60-80 m² de área, serán de un solo nivel y cuando no se encuentren locales con dicha área, se buscarán locales de 40-50m², en los que sea posible colocar un altillo para la comodidad de los consumidores y una barra para el consumo de bebidas en el primer nivel, la referencia es que se intente conseguir 36 espacios o asientos en promedio.

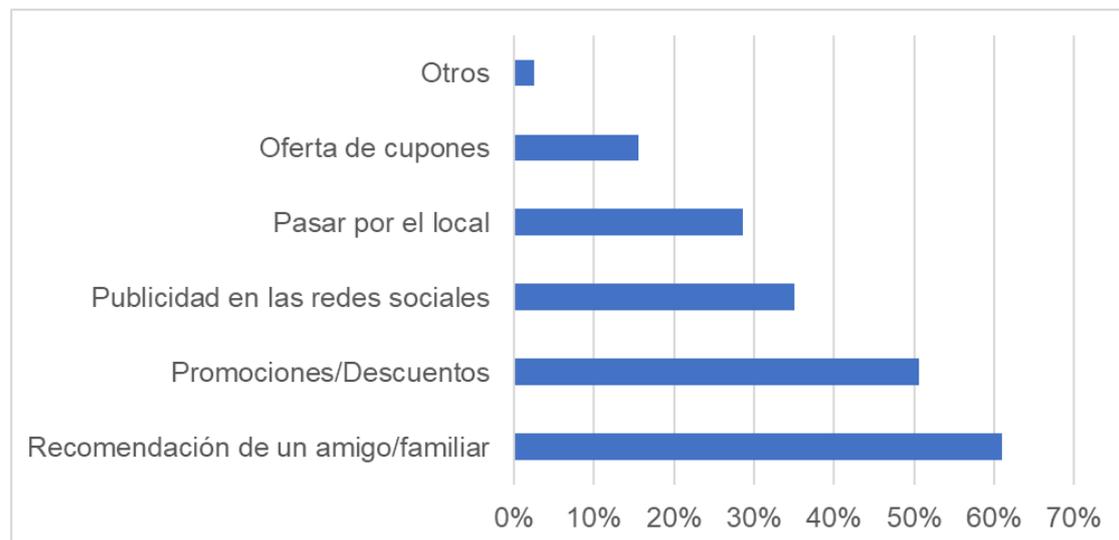
En cuanto al diseño de los ambientes y mobiliario, se pretende un estilo sencillo que priorice el uso de materiales reciclados o la reutilización de objetos que refuercen el enfoque distendido y amigable con el ambiente. Asimismo, se buscará dar a conocer información nutricional, así como la procedencia y los trabajadores involucrados en la producción del café orgánico servido en el local.

3.16. Comunicaciones (promoción)

Considerando que el proyecto constituye una marca nueva y por tanto desconocida para el consumidor, se crearán campañas, promociones y publicidad en redes sociales para que

pueda atraer a consumidores para que conozcan el concepto y vivan la experiencia de ser clientes de Perezoso café y bar. De acuerdo a la encuesta realizada, los principales medios de referencia que toman en cuenta los consumidores para decidir probar un local son las redes sociales, la oferta de promociones y descuentos, pero principalmente las recomendaciones de amigos o familiares, lo cual nos lleva a asegurar que los consumidores tengan experiencias positivas desde su primera visita al café, de manera que lo recomienden a personas de su entorno.

Gráfico 18. Medios de referencia preferidos por los consumidores



Fuente: elaboración propia

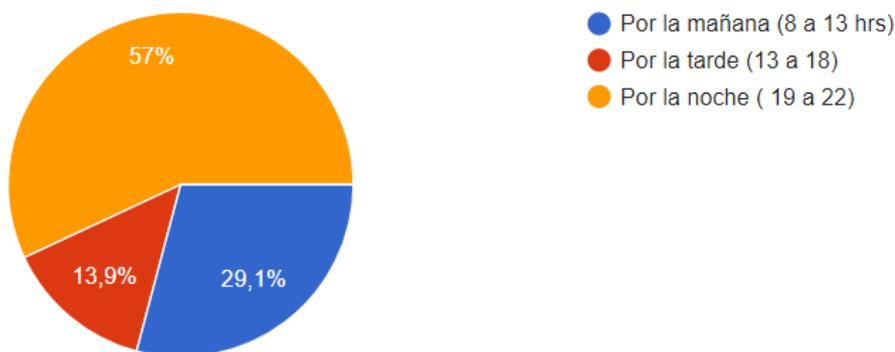
Considerando lo presentado en el Gráfico 18, se define lo siguiente:

- Presencia en las redes sociales (Facebook, página web, instagram) ya que el consumidor está presente en dichos medios, y estas constituyen un espacio que nos permitirá interactuar con el consumidor, no solo para dar a conocer nuestros productos y promociones, sino también para recibir su retroalimentación. Para la realización de estas actividades de contratará a un Community Manager bajo la modalidad de freelance durante el primer año y para los siguientes ya se tendrá uno de manera permanente.
- Establecimiento de convenios estratégicos con empresas de la zona (oficinas, centros de estudio) y también con gimnasios que, si bien pueden o no estar cerca a nuestros locales, cuentan con clientes que tienen perfiles similares a nuestro cliente.
- Los gastos de publicidad también incluirán el diseño y emisión de volantes para dar a conocer la empresa y los productos. No obstante, la idea es aprovechar el alcance y bajo costo de las redes sociales frente a la publicidad tradicional.

- Se destinará un monto mensual para la entrega de vales de consumo gratis para generar la visita de consumidores durante los primeros seis meses y luego los vales de regalarán por consumos mínimos de S/30.00, éstos vales permitirán al cliente obtener una bebida gratis, o una bebida y un sánduche gratis.
- Se buscará la participación en Bioferias de los Distritos de Barranco, Miraflores y San Isidro, en los cuales se ubicará un stand que ofrecerá nuestro café orgánico y una parte de los productos ya elaborados que se consumirán en el local.

Por otro lado, de acuerdo a la encuesta realizada, los consumidores asisten a una cafetería con mayor frecuencia a partir de las 18:00 horas, un menor flujo de personas se ven en la mañana, entre las 8:00 y 13:00 horas, pero el periodo menos concurrido es el de la tarde, entre las 13:00 – 18:00 horas, razón por la cual es necesario establecer promociones que sean aplicables solo en ese periodo de tiempo con el fin de generar asistencia, se creará una campaña que promocióne de Lunes a Viernes la oferta de combos de una bebida caliente más un snack saludable.

Gráfico 19. Horarios de visita



Fuente: elaboración propia

En general, la publicidad buscará dar a conocer las características de los productos, dejando claro cuáles son los atributos diferenciadores de los mismos y especialmente de la bebida protagonista que es el café. Comunicando a su vez la historia de los productos para reforzar el valor emocional de los mismos y las características de responsabilidad social que tiene nuestra propuesta. También se aprovecharán las relaciones con los proveedores de manera que se pueda publicitar la empresa en las redes sociales de los mismos.

3.17. Mix de Productos y Servicios

La cafetería constituye un negocio que ofrece tanto productos como servicios al consumidor, por tanto, es necesario tomar en cuenta ambos aspectos para la elaboración del plan de marketing. Además de tener al café como bebida protagonista en la carta de

productos, se ofrecerán otras bebidas calientes y frías, ya sean elaboradas en base a café o a partir de un mix de hierbas y frutas secas de creación propia y que el cliente podrá mezclar para personalizar su bebida. En cuanto a la carta de alimentos, la cafetería sigue la tendencia de consumo de productos saludables, por lo que se ofrecerán productos orgánicos, libres de azúcar, gluten, huevos y/o lácteos los cuales podrán obtenerse desde la góndola, listos para llevar o de la carta como productos para elaborarse en el local. Aquellos productos que se promocionen en la carta, serán identificados con una palabra que indique su atributo funcional para la salud, tales como: digestivo, antioxidante, energizante, relajante, etc.

La atención al cliente está a cargo de personal debidamente entrenado y capacitado que atenderá a los consumidores de acuerdo al protocolo establecido para atención al cliente. Asimismo, serán responsables de mantener la limpieza y orden del local y asegurar la disponibilidad de los servicios de internet (Wifi), venta de productos en góndola, música, servicios higiénicos y estacionamiento de bicicletas. El objetivo es crear un ambiente tranquilo en el que el consumidor pueda pasar un buen rato.

Con el objetivo de reducir el impacto ambiental, se buscará minimizar el uso de envases de plástico ofreciendo al consumidor la posibilidad de adquirir bebidas en sus propios mugs o tazas, que podrán traer al local cada vez que lo deseen.

3.18. Precio

Si bien nuestra estrategia se enfoca en la diferenciación de los productos, no se busca que los mismos cuenten con precios por encima de la media de las cafeterías reconocidas, pues se apunta a segmentos de NSE similar. Se buscará establecer asociaciones con los proveedores para lograr menores costos de mercadería y evitar el manejo de un gran número de los mismos. Dado que muchos productos que se han identificado para la cadena, son productos que actualmente se están elaborando de manera semi-artesanal, se buscará la coordinación de los volúmenes de inventario requeridos con los proveedores de manera que puedan estimar proyecciones de volumen semanal y/o mensual y mejoren la eficiencia de sus operaciones. Asimismo, a los proveedores críticos y de mayor volumen de rotación se les ofrecerá una visita inicial para asesoría y capacitación en el aseguramiento de la calidad de sus procesos, de manera que puedan alinearse a nuestros estándares y mejorar relaciones con los mismos y se puedan negociar mejores precios y/o plazos de pago. Sumado a ello, se les facilitará el café en día de semana para cuando requieran hacer el lanzamiento o activación de nuevos productos.

A continuación, se presenta una propuesta de la carta de productos.

Gráfico 20. Carta de productos de perezoso, café y bar

Sandwich		Precio	
Pan integral tostado con			
	palta y semillas de sésamo y ralladura de limón	S/	14.00
	claras de huevos revueltos con cebolla, hongos, zanahoria y zucchini	S/	16.00
	queso fresco y tomate	S/	14.00
Tostadas con			
	Jalea de frutas	S/	8.00
	Jamón de pavo y tomate	S/	12.00
Triple de: (escoge 3 opciones)			
	palta, tomate, huevo, germinado, aceitunas, pimiento, jamón de p	S/	16.00
	Pan árabe con Mozzarella, germinado, tomate y aderezo	S/	14.00
	Pan árabe con tomate queso fresco albahaca y pesto	S/	14.00
	Pan con pollo deshilachado, apio, lechuga y tomate	S/	14.00
	* Adicionales Pollo deshilachado, arúgula, pecanas, almendras	S/	2.00
	** En queso fresco puedes escoger el regular o el sin lactosa	S/	2.00
Jugos de frutas de estación (sujeto a estación)			
Fresa		S/	9.00
Mango		S/	9.00
Papaya		S/	9.00
Guanabana		S/	9.00
Piña		S/	9.00
	Mix (combina 3 sabores)		
	* puedes solicitar cualquier jugo con chía, miel o panela		

Fuente: elaboración propia

Gráfico 21. Carta de productos de perezoso café y bar

Pasteles salados		Precio	
Pastel de choclo		S/	9.00
Pastel de acelga		S/	9.00
Bebidas			
Café		Precio	
	Espresso	S/	7.50
	Americano	S/	7.50
	Cappuccino	S/	8.50
	Moka	S/	8.50
Chocolate caliente orgánico		S/	8.00
Infusiones: Té, Té negro, Té de jázmin, Té de frutos rojos, Té		S/	8.00
Mates: Hierba Luisa, Coca, Muña, Emoliente, Menta		S/	7.00
Ponches: Quinoa o Kiwicha		S/	7.00
Postres saludables			
Torta del día		S/	7.50
Muffin sin gluten		S/	8.00
Keke de zanahoria sin azúcar		S/	8.00
Brownies y blondies sin gluten		S/	8.00
Pie de manzana		S/	11.00
Panqueques de cañihua y coco con miel		S/	9.00
Barras de cereal y granola		S/	5.00
Avena con frutos secos y miel		S/	8.00

Fuente: elaboración propia

3.19. Plan de operaciones

Los procesos de operaciones se basan en prácticas definidas que permitan asegurar una experiencia satisfactoria para el cliente. No solo a través de acceso a alimentos y bebidas saludables, sino a través del servicio y el uso espacios que reúnen condiciones de personas, infraestructura e higiene adecuados para un consumo agradable a fin de convertir a cada cliente en uno frecuente. Todos los procesos se enmarcan en la normatividad sanitaria vigente a nivel local.

3.19.1. Estructura de la organización

Para el desempeño de las actividades en cada local se ha definido una estructura organizacional simple y funcional, con la cual se busca que existan canales de comunicación y autoridad, y que estén claros para toda la organización de manera que permitan alcanzar los objetivos establecidos.

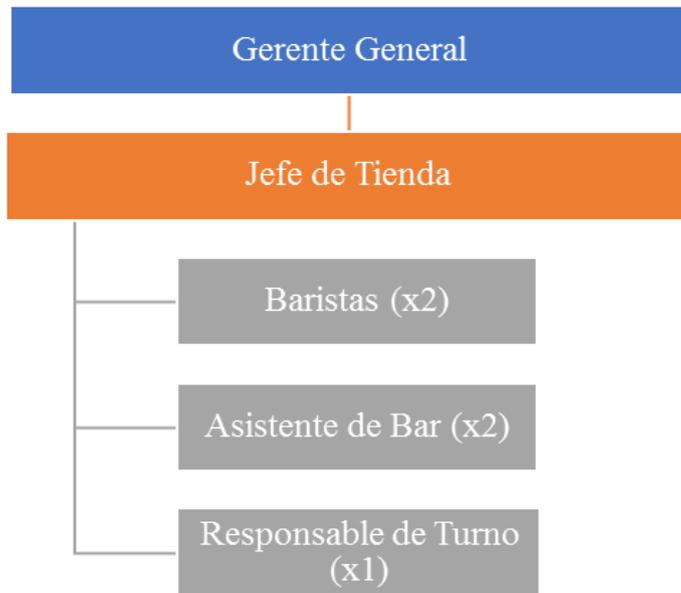
Dado que se está hablando de una cadena de cafeterías, existe una estructura para el equipo de personas que trabaja directamente en cada local, y una estructura a la que llamaremos corporativa, y que corresponde al equipo que gestionará aquellos procesos que son transversales a toda la organización y no dependen de la operación de los locales. Esta estructura se implementará a partir del segundo año de operación en el que ya se contarían con 4 locales.

Cada cafetería contará con un jefe de tienda, quienes contarán con autonomía en cuanto al manejo del personal, pero deberán alinearse a los procedimientos de trabajo que se definan en el nivel corporativo para asegurar la estandarización de los procesos operacionales en cada uno de los locales. El Jefe de Tienda reportará al Gerente General en el primero año, y a partir del segundo reportarán a un Gerente de Operaciones.

Los procesos que se manejarán a nivel corporativo son principalmente procesos de soporte, y estarán representados por: Contabilidad, Recursos Humanos, Aseguramiento de la Calidad y Logística. Estos 3 últimos procesos se implementarán en la etapa de expansión de locales, contando desde el segundo local, con el objetivo de asegurar que los lineamientos definidos para el primer local sean replicados en los siguientes y así evitar situaciones como la contratación de personal con perfiles que no calcen con la organización, realización de compras a proveedores no autorizados, elaboración de productos con variaciones a lo definido, etc.

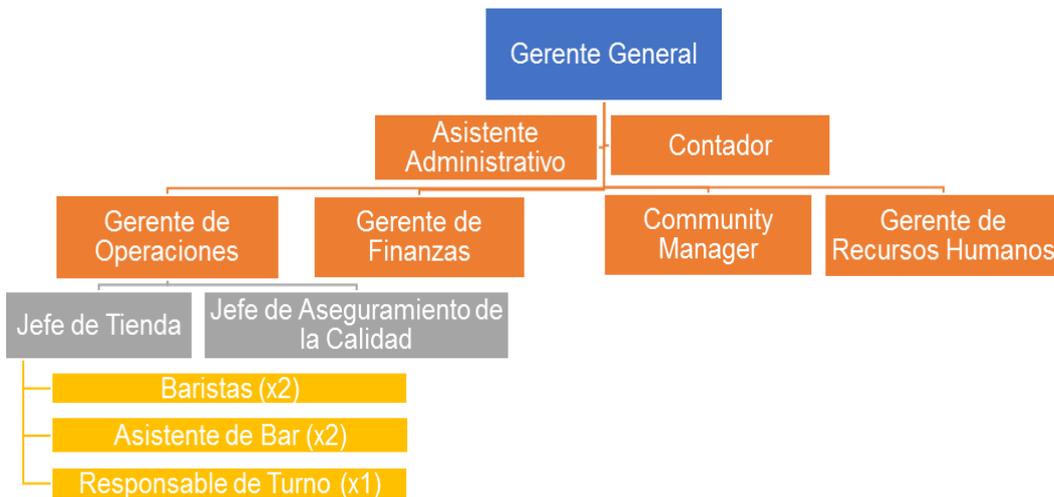
La estructura de los procesos de operaciones y los comerciales existirán desde el inicio con el objetivo de establecer los sistemas de dirección que faciliten el logro de la estrategia. Sin embargo, no serán hasta el tercer año cuando se abra la quinta tienda que se implementarán todos estos puestos. Mientras tanto el Gerente General y los respectivos Jefes de Tienda abarcarán sus funciones.

Gráfico 22. Organigrama de la cadena de cafeterías saludables – etapa I



Fuente: elaboración propia

Gráfico 23. Organigrama de la cadena de cafeterías saludables – etapa II



Fuente: elaboración propia

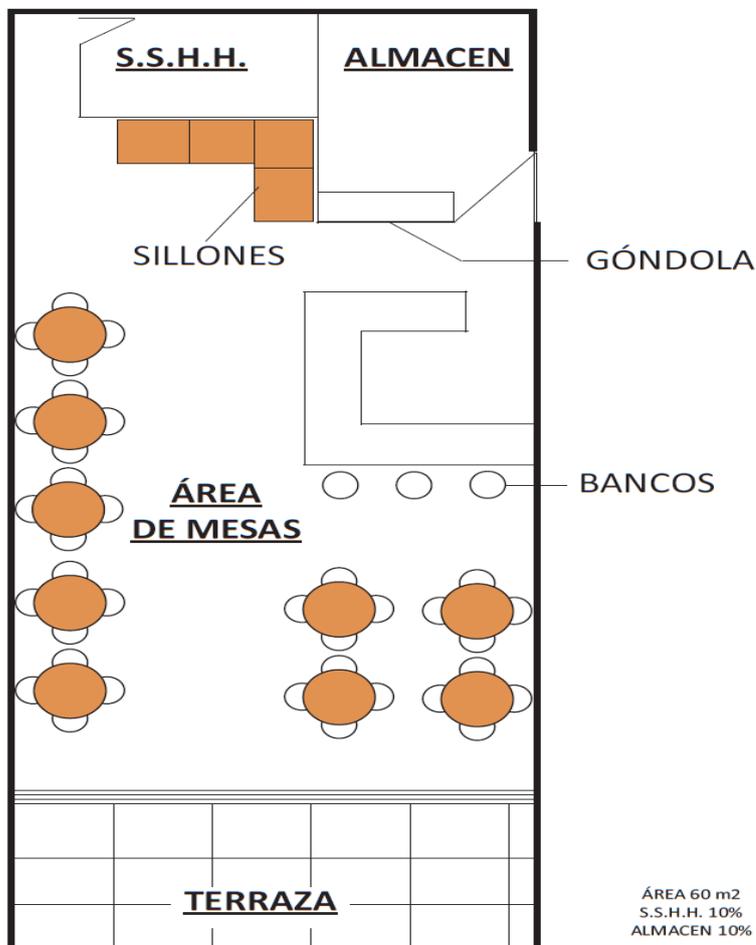
3.20. Diseño de las instalaciones

3.20.1. Locación

Para la selección de locales se realizaron investigaciones en los distritos de Miraflores, Jesús María, San Isidro, Barranco y Santiago de Surco, obteniéndose los costos de alquiler para establecimientos de 60 a 80 metros cuadrados de área. Como primer local de la cadena se tendrá el local ubicado en el distrito de Miraflores con un área de 80m²,

información con la cual se ha realizado el diseño del establecimiento y ubicación de equipos y mobiliario.

Gráfico 24. Layout de la cafetería



Fuente: elaboración propia

3.20.2. Espacio y decoración

La decoración estará liderada por la utilización de materiales reciclados que permitan darle al local un estilo moderno y fresco, como por ejemplo la reutilización de parihuelas de madera, tuberías, mueblería antigua renovada, botellas de vidrio etc. Se dispondrán espacios que contarán con mesas para 2 a 4 personas, una barra dirigida a los consumidores de bebidas específicamente, así como espacios con mesas bajas que permitan que el consumidor se siente sobre cojines a nivel del piso y encuentre una experiencia más relajante para interactuar con sus acompañantes.

3.20.3. Instalaciones y Equipo

Los equipos, materiales y utensilios a adquirir en cada café tendrán las siguientes consideraciones:

Área de producción y atención: Cada local debe contar con una barra de atención que delimitará el espacio de trabajo. Esta barra es característica de la cadena, contará con un diseño y materiales comunes en todos los locales para reforzar el concepto de identidad.

El área de atención ocupa en promedio un 15% del área total. Contará con equipamiento y zonas de procesamiento de pedidos, así como congeladores o góndolas de producto terminado o pre-terminados.

Góndola de productos: Se encontrará junto a la barra de atención y contará con productos envasados de terceros. Estos productos irán con la filosofía de alimentación saludable de la cadena.

Almacén: El área de referencia es 10% del área total. Debe contar con ventilación natural de preferencia o en su defecto extractores de aire. Contará con mobiliario fijo (piso y techo) e iluminación independiente.

SS.HH. ocuparán como el 10% del área del local en función de la normatividad municipalidad aplicable.

3.20.4. Seguridad de las Instalaciones

Se establecerán protocolos de seguridad contra incendios y sismos. Se instalarán sensores de humo y extintores reglamentarios.

Se tendrán protocolos de acción en caso de accidentes por parte del personal o clientes y en caso de asaltos o robos.

Todos los locales tienen ingreso directo a la calle o áreas de evacuación segura en caso de sismos. Deben ser de fácil evacuación y contar con puerta independiente para poder clausurar completamente el local en horas de cierre.

3.21. Empleados

Todo el personal pasa por un proceso de formación en tópicos de seguridad, buenas prácticas de manufactura, procesos operacionales y atención al cliente.

Contarán con carnet sanitario y se contratarán bajo condiciones regulares de trabajo que incluirán: seguro social, compensación por tiempo de servicios y vacaciones pagadas.

De acuerdo al organigrama expuesto en el Gráfico 22, las tiendas contarán con el siguiente personal de servicio:

- **Jefe de Tienda:** Para este puesto se requiere de un profesional en Administración, con 2 años de experiencia en rubros similares para asegurar el desempeño eficiente del local. El trabajador tendrá a cargo la gestión de los recursos del establecimiento en cuanto a la contratación de personal, definición de horarios de trabajo, requerimiento de insumos y materiales al área de logística de la organización, será quien consolide los resultados operativos de la gestión y los indicadores de gestión, para que luego sean reportados al Gerente de General u Operaciones según corresponda, asimismo, será responsable de ejecutar las estrategias comerciales que se le asignen desde la Gerencia correspondiente.
- **Responsable de Turno:** El líder de turno es un ayudante de la tienda que realizará labores de atención al cliente como el resto del equipo pero que será empoderado para dar soporte al Jefe de Tienda en su ausencia, y además será el principal responsable para la coordinación de actividades.
- **Asistentes de Bar:** Trabajadores a cargo de todas las actividades operativas del local enfocadas en asegurar el servicio al cliente. Se buscará personal jovial y dinámico.
- **Barista:** Son los responsables exclusivos de la preparación de bebidas en base a café, son quienes soportarán el diseño y renovación anual de la carta. Realizarán actividades operativas del local al igual que los ayudantes, pero la mayor parte de su tiempo estará enfocada en la atención al cliente y preparación de bebidas.

3.22. Proveedores

Existe un registro único de proveedores, su evaluación es constante y se basará en parámetros de inocuidad, calidad y cumplimiento en los plazos de atención. Tal y como se mencionó en el Capítulo del Plan Comercial referido al Precio, se buscará fortalecer las relaciones con los proveedores que beneficien a ambas partes y aseguren la calidad de los productos y el servicio de abastecimiento.

Tipo de proveedores

- **Servicios:** Limpieza, fumigación, seguridad, imprenta, diseño de empaques, imprenta, mantenimiento de instalaciones y equipos.
- **Materias primas:** Se subdividen en perecibles y no perecibles.
- Uno de los proveedores más importante será el proveedor de grano tostado orgánico. Se plantea un acuerdo de largo plazo con una tostaduría que ofrezca entre otras cosas café orgánico y de comercio justo, que cuente con sistemas de

trazabilidad y permita identificar a los productores. Con capacidad de ofrecer una mezcla (*blending*) único para la cadena.

En el caso de los no perecibles, durante el proceso de desarrollo del menú se identificarán productos estandarizados de suministro estable en el mercado local.

- Consumibles e insumos: Se buscará trabajar con proveedores que ofrezcan calidad estandarizada y se trabajará con pedidos globales para toda la cadena.
- Productos procesados: El principal proveedor en este caso se tratará de la panificadora y maquila de alimentos como pasteles salados y dulces, galletas, barras de cereal, etc.

3.23. Plan financiero

El aporte inicial en el Año Cero requiere de una suma total de S/. 288,574.81, obtenidos por aporte de los dos dueños. Lo cual se repite en el Año 1, mientras que en el Año 2 la estructura del capital incluirá un préstamo a 3 años equivalente a S/. 600,000.00 mientras que lo restante será aportado por los dueños, los siguientes años, 3 y 4, los aportes seguirán siendo asumidos por los dueños en un 100%.

Tabla 11. Inversiones requeridas en activos tangibles

INVERSIÓN EN LOCALES DE CAFÉ					
Número cafeterías por abrir c/año	1	3	4	3	3
Inflación		2.7%	2.7%	2.7%	2.7%
Equipos Mayores	S/ 88,305.90	S/ 272,070.48	S/ 372,555.17	S/ 286,960.62	S/ 294,708.56
BARRA	S/ 74,070.90	S/ 228,212.44	S/ 312,498.91	S/ 240,702.28	S/ 247,201.24
AIRE ACONDICIONADO	S/ 10,000.00	S/ 30,810.00	S/ 42,189.16	S/ 32,496.20	S/ 33,373.60
ALMACÉN	S/ 1,735.00	S/ 5,345.54	S/ 7,319.82	S/ 5,638.09	S/ 5,790.32
COMPUTADORA (CAJA)	S/ 2,500.00	S/ 7,702.50	S/ 10,547.29	S/ 8,124.05	S/ 8,343.40
Remodelación	S/ 65,000.00	S/ 200,265.00	S/ 274,229.54	S/ 211,225.30	S/ 216,928.39
REMODELACIÓN/DECORACIÓN	S/ 65,000.00	S/ 200,265.00	S/ 274,229.54	S/ 211,225.30	S/ 216,928.39
Materiales y Mobiliario	S/ 12,509.00	S/ 38,540.23	S/ 52,774.42	S/ 40,649.50	S/ 41,747.03
UTENSILIOS DE BAR	S/ 4,849.00	S/ 14,939.77	S/ 20,457.52	S/ 15,757.41	S/ 16,182.86
MOBILIARIO	S/ 7,660.00	S/ 23,600.46	S/ 32,316.90	S/ 24,892.09	S/ 25,564.18
Equipamiento Oficina Matriz	S/ 3,035.71	S/ 10,000.00	S/ 12,807.42	S/ 9,864.92	S/ 10,131.27
Equipamiento Oficina Matriz (42500)	S/ 3,035.71	S/ 9,353.04	S/ 12,807.42	S/ 9,864.92	S/ 10,131.27
INVERSIÓN TOTAL SIN IGV	S/ 168,850.61	S/ 520,875.71	S/ 712,366.56	S/ 548,700.34	S/ 563,515.25
IGV	S/ 30,393.11	S/ 93,757.63	S/ 128,225.98	S/ 98,766.06	S/ 101,432.75
INVERSIÓN TOTAL CON IGV	S/ 199,243.72	S/ 614,633.33	S/ 840,592.54	S/ 647,466.40	S/ 664,948.00

Fuente: elaboración propia

Tabla 12. Gastos de apertura

Descripción	Gastos de Apertura				
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
N° de Locales	1	3	4	3	3
Inflación		2.7%	2.7%	2.7%	2.7%
Gastos de Organización	S/ 11,516.95	S/ 27,713.92	S/ 37,894.68	S/ 29,147.19	S/ 29,892.98
Estudios Arquitectónicos	S/ 5,000.00	S/ 15,405.00	S/ 21,094.58	S/ 16,248.10	S/ 16,686.80
Asesoría	S/ 2,000.00	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
Gastos de Instalación	S/ 1,500.00	S/ 4,621.50	S/ 6,328.37	S/ 4,874.43	S/ 5,006.04
Permisos Municipales	S/ 2,000.00	S/ 6,162.00	S/ 8,437.83	S/ 6,499.24	S/ 6,674.72
Búsqueda y Selección de Personal	S/ 508.47	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
Gastos Imprevistos	S/ 508.47	S/ 1,525.42	S/ 2,033.90	S/ 1,525.42	S/ 1,525.42
Gastos de Constitución	S/ 2,088.47	S/ 5,356.21	S/ 7,269.63	S/ 5,550.83	S/ 5,652.11
Gastos Notariales	S/ 254.24	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
Inscripción en Registros Públicos	S/ 80.00	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
Licencia Municipal	S/ 600.00	S/ 1,848.60	S/ 2,531.35	S/ 1,949.77	S/ 2,002.42
Trámites en Ministerio de Salud	S/ 600.00	S/ 1,800.00	S/ 2,400.00	S/ 1,800.00	S/ 1,800.00
Otros Trámites	S/ 254.24	S/ 783.31	S/ 1,072.61	S/ 826.17	S/ 848.48
Servicio de Terceros	S/ 300.00	S/ 924.30	S/ 1,265.67	S/ 974.89	S/ 1,001.21
Gastos de Capacitación	S/ 2,779.04	S/ 8,337.12	S/ 11,116.16	S/ 8,337.12	S/ 8,337.12
Capacitación en el puesto de trabajo	S/ 2,779.04	S/ 8,337.12	S/ 11,116.16	S/ 8,337.12	S/ 8,337.12
Gastos en Publicidad y Promoción	S/ 44,823.73	S/ 80,795.31	S/ 110,635.71	S/ 85,217.15	S/ 87,518.02
Permisos Municipales de Publicidad	S/ 800.00	S/ 2,464.80	S/ 3,375.13	S/ 2,599.70	S/ 2,669.89
INDECOPI	S/ 600.00	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
Web	S/ 10,000.00	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
Línea Gráfica	S/ 8,000.00	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
Merchandising	S/ 25,423.73	S/ 78,330.51	S/ 107,260.58	S/ 82,617.46	S/ 84,848.13
Gastos Apertura Intangibles	S/ 61,208.19	S/ 122,202.55	S/ 166,916.18	S/ 128,252.30	S/ 131,400.22
Credito Fiscal de Gastos de Apertura IGV	S/ 4,850.85	S/ 14,515.06	S/ 19,866.07	S/ 15,294.43	S/ 15,699.97

Fuente: elaboración propia

Para el análisis de los recursos económicos a utilizar, los márgenes a generar y la rentabilidad de la compañía se han utilizado herramientas financieras como el Estado de Pérdidas y Ganancias y la elaboración del Free Cash Flow. A continuación, se presenta el detalle de los mismos y un análisis de la inversión, las proyecciones se han realizado a 5 años considerando que es el tiempo promedio en que se depreciarán los equipos.

3.24. Estado de Pérdidas y Ganancias

3.24.1. Proyección de ventas

Para la elaboración de esta herramienta financiera lo primero a realizar fueron las proyecciones de ventas, las cuáles se determinaron considerando las variables de Nivel de visitas diarias y Porcentaje de Consumo por Tipo de Cliente.

El nivel de visitas diarias se determinó considerando una capacidad diaria de ocupación que estuvo a su vez definida por las variables de horas de atención al día, tiempo promedio de estadía y número de asientos. Consideró también un estimado del porcentaje de ocupación que constituye un supuesto de acuerdo al análisis del mercado, al igual que la variable tiempo promedio de estadía. Ambas fueron las variables a modificar para considerar escenarios negativos y positivos desde el año 1 tal y como se muestra en la Tabla 12. Luego de revisar los resultados obtenidos se define realizar las proyecciones de

ingresos con los valores del escenario negativo, lo cual se muestra en el Anexo 2 – Proyección de Visitas Diarias en Escenario Negativo.

Tabla 13. Escenarios de ocupación

Capacidad Diaria de Ocupación	Escenario Negativo	Escenario Positivo
Horas de atención al día	16	16
Tiempo promedio de estadía (minutos)	90	60
Número de asientos	36	36
% Estimado de ocupación diaria	33%	37%
Capacidad diaria promedio al 100%	128	214

Fuente: elaboración propia

Por otro lado, se identificaron 3 tipos de clientes y los niveles de consumo esperado por cada uno, lo cual fue un resultado que arrojó la encuesta realizada para el presente proyecto, así también, se obtuvo el porcentaje de participación en consumo de cada uno de estos tipos de cliente. Si bien el porcentaje de participación en consumo no se ha variado en el transcurso de los 5 años del proyecto, sí se han considerado variaciones respecto al precio, las cuales están justificadas debido a una inflación esperada de un 2.7% anual y al incremento del ticket promedio de consumo de cada cliente debido a la innovación anual de la carta, así pues, se determina que el Cliente Tipo 1 incrementará su ticket promedio en S/. 0.3 cada año, mientras que el Cliente Tipo 2 lo hará en S/. 0.5 y el Cliente Tipo 3 en S/. 0.7.

Considerando ambas variables, nivel de visitas diarias y los consumos promedios se construyeron las proyecciones de ventas mostradas en la Tabla 15, y cuyo detalle por año y número de locales se presenta en el Anexo 3. Cabe mencionar que se considera una curva de crecimiento en ventas progresiva durante los primeros 6 meses de la puesta en operación de cada café nuevo, dicha evolución también es mostrada en la Tabla 15.

Es necesario considerar que dado que existe un alto porcentaje de clientes que suelen pagar con tarjetas de crédito o débito, existirá una comisión que se deberá pagar por el consumo que generen dichos clientes. Para la proyección de ello se han considerado los resultados obtenidos en la encuesta, los cuales nos dicen que el 67% de los consumidores suelen pagar con tarjeta de crédito o débito, se está tomando el promedio de los mismos para la proyección de las comisiones.

Tabla 14. Consumo promedio por tipo de cliente

Tipo de cliente	Rangos de Consumo (S/.)	Porcentaje de participación del consumo	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
			Consumo promedio				
Cliente 1	<15	25%	S/ 8.50	S/ 9.03	S/ 9.57	S/ 10.13	S/ 10.71
Cliente 2	15> <30	57%	S/ 16.00	S/ 16.93	S/ 17.89	S/ 18.87	S/ 19.88
Cliente 3	>30	18%	S/ 26.00	S/ 27.40	S/ 28.84	S/ 30.32	S/ 31.84

Fuente: elaboración propia

Tabla 15. Proyección de ingresos año 1 – año 5

Evolución Mensual de Ventas al arranque de cada nuevo café	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
	25%	35%	40%	60%	80%	100%

Ingresos del Proyecto						
AÑO	1	2	3	4	5	
Ventas incl IGIV	S/ 606,811.76	S/ 2,919,283.70	S/ 7,082,403.17	S/ 11,889,922.59	S/ 17,396,676.41	
IGIV	S/ 92,564.51	S/ 445,314.46	S/ 1,080,366.58	S/ 1,813,717.00	S/ 2,653,730.30	
Ventas sin IGIV	S/ 514,247.25	S/ 2,473,969.23	S/ 6,002,036.58	S/ 10,076,205.58	S/ 14,742,946.11	

Numero de cafes nuevos	1	3	4	3	3
-------------------------------	----------	----------	----------	----------	----------

Fuente: elaboración propia

Tabla 16. Comisión promedio por consumo con tarjeta de crédito/débito

Comisión Tarjeta Crédito	4%
Comisión Tarjeta Débito	3%
Comisión Promedio	3.7%

Fuente: elaboración propia

3.24.2. Proyección del Costo de Materias Primas

El costo por consumo de las materias primas estará afecto a un incremento anual de 2.7% debido a la inflación, los costos unitarios bases para el Año 1 se presentan en la Tabla 17 y en la Tabla 18 se presentan las proyecciones, que además de la inflación también consideran un costo promedio por tipo de cliente.

Tabla 17. Costos unitarios promedios de los principales productos de venta

Ítem	Precio Promedio	Costo UnitProm incl IGV
Sánguches	S/ 13.00	S/ 4.00
Postres	S/ 12.00	S/ 5.00
Snacks	S/ 10.00	S/ 4.00
Bebidas Calientes	S/ 8.00	S/ 1.00
Bebidas Frías	S/ 9.00	S/ 3.00

Fuente: elaboración propia

Tabla 18. Proyección mensual de los costos de venta por materia prima año 1

Ventas del Año 1 con igv		S/ 64,554.44	COSTO MATERIA PRIMA			
Tipo de Cliente	Costo Promedio	% Costo/Precio de Venta	Año 1			
			Con IGV	IGV	TOTAL sin IGV	
Cliente 1	S/ 1.50	18%	S/ 26,486.31	S/ 4,040.28	S/ 22,446.02	
Cliente 2	S/ 5.00	31%	S/ 106,938.47	S/ 16,312.65	S/ 90,625.82	
Cliente 3	S/ 8.80	34%	S/ 36,575.55	S/ 5,579.32	S/ 30,996.23	
			S/ 170,000.33	S/ 25,932.25	S/ 144,068.08	

Ventas del Año 2 con igv		S/ 2,919,283.70	COSTO MATERIA PRIMA			
Tipo de Cliente	Costo Promedio	% Costo/Precio de Venta	Año 2			
			Con IGV	IGV	TOTAL sin IGV	
Cliente 1	S/ 1.54	18%	S/ 128,791.93	S/ 19,646.23	S/ 109,145.70	
Cliente 2	S/ 5.14	31%	S/ 519,997.41	S/ 79,321.64	S/ 440,675.77	
Cliente 3	S/ 9.04	34%	S/ 177,851.75	S/ 27,129.93	S/ 150,721.82	
			S/ 826,641.08	S/ 126,097.79	S/ 700,543.29	

Ventas del Año 3 con igv		S/ 7,082,403.17	COSTO MATERIA PRIMA			
Tipo de Cliente	Costo Promedio	% Costo/Precio de Venta	Año 3			
			Con IGV	IGV	TOTAL sin IGV	
Cliente 1	S/ 1.58	20%	S/ 350,157.00	S/ 53,413.78	S/ 296,743.22	
Cliente 2	S/ 5.27	33%	S/ 1,330,596.60	S/ 202,972.36	S/ 1,127,624.24	
Cliente 3	S/ 9.28	36%	S/ 455,096.36	S/ 69,421.48	S/ 385,674.88	
			S/ 2,135,849.96	S/ 325,807.62	S/ 1,810,042.34	

Ventas del Año 4 con igv		S/ 11,889,922.59	COSTO MATERIA PRIMA			
Tipo de Cliente	Costo Promedio	% Costo/Precio de Venta	Año 4			
			Con IGV	IGV	TOTAL sin IGV	
Cliente 1	S/ 1.62	20%	S/ 603,714.54	S/ 92,092.05	S/ 511,622.50	
Cliente 2	S/ 5.42	34%	S/ 2,294,115.27	S/ 349,949.79	S/ 1,944,165.48	
Cliente 3	S/ 9.53	37%	S/ 784,643.15	S/ 119,691.33	S/ 664,951.82	
			S/ 3,682,472.96	S/ 561,733.16	S/ 3,120,739.80	

Ventas del Año 5 con igr	S/ 17,396,676.41	COSTO MATERIA PRIMA			
Tipo de Cliente	Costo Promedio	% Costo/Precio de Venta	Año 5		
			Con IGV	IGV	TOTAL sin IGV
Cliente 1	S/ 1.67	21%	S/ 907,171.38	S/ 138,382.07	S/ 768,789.31
Cliente 2	S/ 5.56	35%	S/ 3,447,251.25	S/ 525,851.88	S/ 2,921,399.36
Cliente 3	S/ 9.79	38%	S/ 1,179,043.66	S/ 179,854.12	S/ 999,189.55
			S/ 5,533,466.29	S/ 844,088.08	S/ 4,689,378.21

Fuente: elaboración propia

3.24.3. Proyección del Costo de Mano de Obra

En el caso del costo de mano de obra, tanto directa como indirecta, se ha construido la Tabla 19 considerando las remuneraciones promedio que se sabe que el mercado está pagando, no obstante, se considera una política de aumentos para la mano de obra directa de 3% anual y para la mano de obra indirecta de 5% anual.

Tabla 19. Proyección anual de remuneraciones año 1 – año 5

SUELDOS Y APORTACIONES ANUALES PARA MANO DE OBRA DIRECTA																	
PUESTO DE TRABAJO para dos turnos	CANT	CANT	CANT	CANT	CANT	SUELDO BÁSICO MENSUAL	REMUN. BRUTA ANUAL	CTS	IES/ ESSALU D	GRATIFI CACION	AFP	IR de 5ta.	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5			8.33%	11.00%	16.67%	12.83%	15.00%					
Cantidad de cafés	1	4	8	11	14									3.0%	6.1%	9.3%	12.6%
Barista	2	8	16	22	28	1,000	12,000	1,166	1,320	2,000	1,540	1,800	S/. 36,052	S/. 148,536	S/. 305,984	S/. 433,350	S/. 568,082
Asistente de bar	2	8	16	22	28	850	10,200	991	1,122	1,700	1,309	1,530	S/. 30,645	S/. 126,256	S/. 260,086	S/. 368,347	S/. 482,870
Responsable de turno	1	4	8	11	14	1,300	15,600	1,516	1,716	2,601	2,001	2,340	S/. 23,434	S/. 96,548	S/. 198,890	S/. 281,677	S/. 369,253
Jefe de tienda	1	4	8	11	14	2,500	30,000	2,916	3,300	5,001	3,849	4,500	S/. 45,066	S/. 185,670	S/. 382,480	S/. 541,687	S/. 710,103
TOTAL	5	20	40	55	70	3,150	22,200	2,157	2,442	3,701	2,848	3,330	S/. 135,197	S/. 557,010	S/. 1,147,440	S/. 1,625,062	S/. 2,130,308

SUELDOS Y APORTACIONES ANUALES PARA MANO DE OBRA INDIRECTA																	
PUESTO DE TRABAJO	CANT	CANT	CANT	CANT	CANT	SUELDO BÁSICO MENSUAL	REMUN. BRUTA ANUAL	CTS	IES/ ESSALU D	GRATIFI CACION	AFP	IR de 5ta.	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5			8.33%	11.00%	16.67%	12.83%	15.00%					
Gerente de General por seis meses el Año1	1	1	1	1	1	9,500	114,000	11,079	12,540	19,004	14,626	17,100	S/. 114,249	S/. 176,386	S/. 181,678	S/. 187,128	S/. 192,742
Gerente de Operaciones		1	1	1	1	4,500	54,000	5,248	5,940	9,002	6,928	8,100	S/. 0	S/. 83,551	S/. 86,058	S/. 88,640	S/. 91,299
Analista de Operaciones				1	1	3,000	36,000	3,499	3,960	6,001	4,619	5,400	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 59,093	S/. 60,866
Community Manager	1	1	1	1	1	2,000	24,000	2,332	2,640	4,001	3,079	3,600	S/. 36,052	S/. 37,134	S/. 38,248	S/. 39,395	S/. 40,577
Gerente de RRHH		1	1	1	1	4,500	54,000	5,248	5,940	9,002	6,928	8,100	S/. 0	S/. 83,551	S/. 86,058	S/. 88,640	S/. 91,299
Analista de RRHH			1	1	1	3,500	42,000	4,082	4,620	7,001	5,389	6,300	S/. 0	S/. 0	S/. 66,934	S/. 68,942	S/. 71,010
Asistente de RRHH				1	1	2,000	24,000	2,332	2,640	4,001	3,079	3,600	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 39,395	S/. 40,577
Gerente de Finanzas				1	1	4,500	54,000	5,248	5,940	9,002	6,928	8,100	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 88,640	S/. 91,299
Contador		1	1	1	1	4,000	48,000	4,665	5,280	8,002	6,158	7,200	S/. 0	S/. 74,268	S/. 76,496	S/. 78,791	S/. 81,155
Asistente de Contador			1	2	2	2,000	24,000	2,332	2,640	4,001	3,079	3,600	S/. 0	S/. 0	S/. 38,248	S/. 78,791	S/. 81,155
Secretario		1	1	1	1	1,500	18,000	1,749	1,980	3,001	2,309	2,700	S/. 0	S/. 27,850	S/. 28,686	S/. 29,547	S/. 30,433
Jefe de Aseguramiento de la Calidad				1	1	4,000	48,000	-	5,280	8,002	6,158	7,200	S/. 0	S/. 0	S/. 71,547	S/. 73,694	S/. 75,904
Analista de Aseguramiento				1	2	3,000	36,000	-	3,960	6,001	4,619	5,400	S/. 0	S/. 0	S/. 53,660	S/. 110,540	S/. 113,856
Personal de Limpieza		1	1	1	1	850	10,200	-	1,122	1,700	1,309	1,530	S/. 0	S/. 14,761	S/. 15,204	S/. 15,660	S/. 16,130
TOTAL	2	7	11	16	16	41,000	492,000	47,814	54,120	82,016	63,124	73,800	S/. 150,301	S/. 497,503	S/. 742,817	S/. 1,046,895	S/. 1,078,302

Fuente: elaboración propia

3.24.4. Proyección de los Gastos Generales

Considerando ahora los egresos debidos a gastos generales, se tiene la siguiente tabla:

Tabla 20. Proyección de gastos año 1 – año 5

Descripción	GASTO ANUAL				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
N° de Locales	1	3	4	3	3
Inflación anual		2.7%	2.7%	2.7%	2.7%
Ventas local	S/514,247.25	S/2,473,969.23	S/6,002,036.58	S/10,076,205.58	S/14,742,946.11
Gastos Indirectos	S/ 129,501.02	S/ 539,301.03	S/ 1,101,288.67	S/ 1,552,954.13	S/ 2,027,075.38
Telefonía + Internet	S/ 3,559.32	S/ 14,621.69	S/ 30,032.96	S/ 42,410.30	S/ 55,434.11
Teléfonos Celulares	S/ 3,050.85	S/ 11,488.47	S/ 17,161.69	S/ 22,031.32	S/ 26,020.09
Servicio de Vigilancia	S/ 20,338.98	S/ 83,552.54	S/ 171,616.92	S/ 242,344.55	S/ 316,766.35
Servicio de Agua	S/ 6,610.17	S/ 27,154.58	S/ 55,775.50	S/ 78,761.98	S/ 102,949.06
Servicio de Luz	S/ 22,372.88	S/ 91,907.80	S/ 188,778.61	S/ 266,579.00	S/ 348,442.99
Insumos de LyM	S/ 10,169.49	S/ 41,776.27	S/ 85,808.46	S/ 121,172.27	S/ 158,383.18
Mantenimiento de Equipos	S/ 5,593.22	S/ 22,976.95	S/ 47,194.65	S/ 66,644.75	S/ 87,110.75
Alquiler	S/ 59,840.00	S/ 245,822.72	S/ 504,919.87	S/ 713,009.97	S/ 931,968.85
Gastos Administrativos	S/ 57,966.10	S/ 577,593.41	S/ 853,730.42	S/ 1,182,563.46	S/ 1,240,017.95
Útiles de Oficina	S/ 2,033.90	S/ 8,355.25	S/ 17,161.69	S/ 24,234.45	S/ 31,676.64
Mano de Obra Indirecta	S/ 11,266.38	S/ 497,502.57	S/ 742,817.04	S/ 1,046,895.41	S/ 1,078,302.27
Asesoría Legal	S/ 25,423.73	S/ 50,847.46	S/ 50,847.46	S/ 50,847.46	S/ 50,847.46
Otros Gastos	S/ 5,084.75	S/ 20,888.14	S/ 42,904.23	S/ 60,586.14	S/ 79,191.59
Gastos Comerciales	S/ 58,302.97	S/ 190,493.27	S/ 353,879.46	S/ 463,091.51	S/ 590,988.44
Publicidad en redes	S/ 30,508.47	S/ 125,328.81	S/ 257,425.38	S/ 363,516.82	S/ 475,149.53
Gastos de Representación	S/ 4,067.80	S/ 16,710.51	S/ 34,323.38	S/ 48,468.91	S/ 63,353.27
Promociones	S/ 11,726.69	S/ 36,129.95	S/ 49,473.94	S/ 38,107.30	S/ 39,136.20
Servicios de terceros	S/ 12,000.00	S/ 12,324.00	S/ 12,656.75	S/ 12,998.48	S/ 13,349.44
Total sin IG	S/245,770.08	S/1,307,387.71	S/2,308,898.54	S/3,198,609.10	S/3,858,081.77
IG	S/ 27,097.25	S/ 99,312.92	S/ 188,730.88	S/ 256,626.94	S/ 330,203.02

Fuente: elaboración propia

Con el cálculo de estos ingresos y egresos, además de la depreciación de los activos tangibles del proyecto, el pago de la amortización e intereses por la deuda y el cálculo del crédito fiscal e Impuesto a la Renta mostrado en el Anexo 4, se obtiene el Estado de Ganancias y Pérdidas, presentado en la Tabla 21.

Tabla 21. Estado de Pérdidas y Ganancias

(En S/.)	Estado de Ganancias y Pérdidas Proyectado (S/.)				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas sin igv	514,247	2,473,969	6,002,037	10,076,206	14,742,946
Mano de Obra Directa	(135,197)	(557,010)	(1,147,440)	(1,625,062)	(2,130,308)
Materia Prima/Insumos/PT	(144,068)	(700,543)	(1,810,042)	(3,120,740)	(4,629,528)
Comisiones de TC (3.7%) al 67% de las	(15,043)	(72,369)	(175,573)	(294,751)	(431,264)
Margen Bruto	219,940	1,144,047	2,868,982	5,035,653	7,551,846
	43%	46%	48%	50%	51%
Gastos Indirectos	(129,501)	(539,301)	(1,101,289)	(1,552,954)	(2,027,075)
Telefonía + Internet	(3,559)	(14,622)	(30,033)	(42,410)	(55,434)
Teléfonos Celulares	(3,051)	(11,488)	(17,162)	(22,031)	(26,020)
Servicio de Vigilancia	(20,339)	(83,553)	(171,617)	(242,345)	(316,766)
Servicio de Agua	(6,610)	(27,155)	(55,775)	(78,762)	(102,949)
Servicio de Luz	(22,373)	(91,908)	(188,779)	(266,579)	(348,443)
Insumos de limpieza y mantenimiento	(10,169)	(41,776)	(85,808)	(121,172)	(158,383)
Mantenimiento de Equipos	(5,593)	(22,977)	(47,195)	(66,645)	(87,111)
Alquiler	(59,840)	(245,823)	(504,920)	(713,010)	(931,969)
Gastos Administrativos	(57,966)	(577,593)	(853,730)	(1,182,563)	(1,240,018)
Útiles de Oficina	(2,034)	(8,355)	(17,162)	(24,234)	(31,677)
Mano de Obra Indirecta	(11,266)	(497,503)	(742,817)	(1,046,895)	(1,078,302)
Asesoría Legal	(25,424)	(50,847)	(50,847)	(50,847)	(50,847)
Otros Gastos	(5,085)	(20,888)	(42,904)	(60,586)	(79,192)
Gastos Comerciales	(58,303)	(190,493)	(353,879)	(463,092)	(590,988)
Publicidad en redes	(30,508.47)	(125,328.81)	(257,425.38)	(363,516.82)	(475,149.53)
Gastos de Representación	(4,067.80)	(16,710.51)	(34,323.38)	(48,468.91)	(63,353.27)
Promociones	(11,726.69)	(36,129.95)	(49,473.94)	(38,107.30)	(39,136.20)
Servicios de terceros	(12,000.00)	(12,324.00)	(12,656.75)	(12,998.48)	(13,349.44)
EBITDA	(148,033)	(330,257)	431,831	1,705,644	3,693,764
Depreciación	(37,523)	(153,260)	(305,311)	(407,976)	(506,816)
EBIT	(185,556)	(483,517)	126,520	1,297,668	3,186,948
Intereses Banco (20%)			(96,700)	(63,734)	(24,173)
Utilidad Antes de Impuestos	(185,556)	(483,517)	29,819	1,233,934	3,162,775
IR	-	-	-	(160,042)	(948,833)
Utilidad Neta	(185,556)	(483,517)	29,819	1,073,892	2,213,943

Fuente: elaboración propia

3.25. Flujo de Caja

Con las proyecciones realizadas en los puntos anteriores, se proyectaron los flujos de caja considerando lo siguiente:

Impuestos	30%
Kd	20%
Ke Costo de oportunidad del accionista	10%
WACC	11.07%

En la tabla 22, mostrada a continuación, se detallan los flujos de caja obtenidos.

Tabla 22. Proyección de los flujos de caja

Meses/ Año	0	1	2	3	4	5
Nro Locales implementados		1	3	4	3	3
Flujo de caja Operativo		1	2	3	4	5
Ingresos						
Ventas Incl IGV		606,811.76	2,919,283.70	7,082,403.17	11,889,922.59	17,396,676.41
Egresos						
NOF	(23,272.05)	(81,524.02)	(141,660.77)	(149,026.60)	(167,836.25)	
Mano de Obra Directa		(135,196.50)	(557,009.58)	(1,147,439.73)	(1,625,061.52)	(2,130,307.93)
Compras Mat Prima incl IGV		(170,000.33)	(826,641.08)	(2,135,849.96)	(3,682,472.96)	(5,533,466.29)
Compras Invent incl IGV		(4,265.24)	(11,588.15)	(25,108.12)	(29,661.26)	70,622.77
Comisiones de TC (3.7%) al 67% de ventas		(15,042.86)	(72,369.04)	(175,572.77)	(294,751.18)	(431,263.61)
Gastos Generales incl igv		(272,867.33)	(1,406,700.62)	(2,497,629.42)	(3,455,236.04)	(4,188,284.79)
Gasto Apertura Intangible Incl IGV	(66,059.04)	(136,717.62)	(186,782.25)	(143,546.73)	(147,100.19)	-
IGV		-	-	(413,349.28)	(873,699.59)	(1,490,212.17)
IR		-	-	-	(160,041.91)	(948,832.52)
Valor de recuperación						1,103,422.55
FC OPERATIVO	(89,331.09)	(208,802.15)	(283,467.80)	394,880.54	1,454,061.68	3,848,354.43
Flujo de caja de Inversión						
Inversion Tangible	(199,243.72)	(614,633.33)	(840,592.54)	(647,466.40)	(664,948.00)	
FC Inversión	(199,243.72)	(614,633.33)	(840,592.54)	(647,466.40)	(664,948.00)	-
FLUJO ECONÓMICO	(288,574.81)	(823,435.49)	(1,124,060.34)	(252,585.86)	789,113.68	3,848,354.43
Flujo de caja de Financiamiento						
PRESTAMO BANCARIO			600,000.00			
AMORTIZACION BANCO				(164,835.37)	(197,802.22)	(237,362.41)
INTERES BANCO				(96,700.45)	(63,733.59)	(24,173.40)
FFN		-	600,000.00	(261,535.81)	(261,535.81)	(261,535.81)
Flujo financiero	(288,574.81)	(823,435.49)	(524,060.34)	(514,121.68)	527,577.87	3,586,818.61

Fuente: elaboración propia

3.26. Análisis de las Inversiones

En base a los resultados obtenidos en el Free Cash Flow se realizó el análisis del retorno de la inversión luego de 5 años de operación, obteniéndose los siguientes resultados:

ke	10.00%
VAN Económico	772,601
TIR Económico	20.47%

Wacc	11.07%
VAN financiero	638,328
TIR financiero	21.254%

CONCLUSIONES

El análisis de mercado, industria y competencia permite afirmar que existen tendencias que acompañan la propuesta de valor y que se encuentran en constante crecimiento y desarrollo tanto a nivel mundial como local.

Con la aparición de nuevas cafeterías especializadas y restaurantes de comida saludable en los últimos años se deduce que existe un espacio en el mercado para nuestra propuesta y en la que las barreras de entrada relacionadas a la inversión no representan un obstáculo significativo, no obstante, la oferta de locales en zonas estratégicas sí resulta una limitante.

Del análisis de la competencia se identifica que existe un espacio aún no explotado por los inversionistas y que corresponde a la oferta de productos saludables y café orgánico a precios regulares.

Dado que no se pretende competir por precios, se busca la eficiencia en las operaciones mediante un modelo de autoservicio, que permita reducir los costos operativos comparados con las propuestas de servicio en mesa.

Los factores críticos para el éxito de la propuesta corresponden a la ubicación idónea del local, la oferta personalizable y de rápida atención de alimentos y bebidas, y el mantenimiento de un servicio de atención al cliente de primer nivel.

La estructura organizacional de la empresa se modificará progresiva y sustancialmente a partir del segundo año con el objetivo de alinearla a las nuevas necesidades que el modelo de negocio exigirá, especialmente para desarrollar el plan comercial y el proceso de estandarización del servicio en las cafeterías nuevas.

El plan comercial deberá estar enfocado en la publicidad en redes sociales y en la captación de clientes mediante las promociones y descuentos por ser medios preferibles por el consumidor que quiere probar la propuesta.

No todos los consumidores conocen los beneficios funcionales o nutricionales que la alimentación saludable por lo que parte de la propuesta de valor deberá involucrar dar información al respecto para educar al consumidor y valore la propuesta.

La inversión inicial será asumida en su totalidad por los dueños del negocio y asciende a: S/. 288,574.81.

En el tercer año se requerirá una modificación en la estructura de capital que involucre un préstamo de largo plazo con el banco y que asciende a S/600,000.00

La evaluación financiera nos muestra que el negocio es rentable con un TIR de 21%.

BIBLIOGRAFÍA

- Arias, X. (7 de marzo de 2017). El Sector Restaurantes Crece a Menor Ritmo. *Mercados y Regiones*. Recuperado de <http://mercadosyregiones.com/2017/03/el-sector-restaurantes-crece-menor-ritmo/>
- Así se disputa el mercado del café en el Perú. (24 de octubre de 2017). *Código.pe*. Recuperado de <https://codigo.pe/asi-se-disputa-mercado-del-cafe-peru/?cv=1>
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (Apeim). (2017). *Niveles Socioeconómicos 2017*. Recuperado de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2017.pdf>
- Comunidad de Madrid. (s. f.). *Análisis descriptivo del canal HORECA en la Comunidad de Madrid. Situación actual y perspectivas* (Documentos Técnicos de Salud Pública n° 118). Recuperado de <http://www.madrid.org/bvirtual/BVCM009504.pdf?cv=1>
- Día del Café: conoce las variedades de aromático grano que se producen en Perú. (25 de agosto de 2017). *Andina – Agencia Peruana de Noticias*. Recuperado de: <https://andina.pe/agencia/noticia-dia-del-cafe-conoce-las-variedades-aromatico-grano-se-producen-peru-679800.aspx>
- Díaz, C. y Carmen, M. (2017). *Línea de Base del Sector Café en el Perú*. Recuperado de <http://minagri.gob.pe/portal/download/2017/pncafe/sector-cafe-peru.pdf>
- Euromonitor International. (2015). *A new era of growth and competition: global consumer foodservice in 2015 and beyond*. Recuperado de <https://www.euromonitor.com/a-new-era-of-growth-and-competition-global-consumer-foodservice-in-2015-and-beyond/report>
- Euromonitor International (2016). *Cafés & Bars in Perú*. Recuperado de <http://www.portal.euromonitor.com>
- Industria Alimenticia. (2015). *Un análisis detallado del mercado mundial de las comidas rápidas*. Recuperado de <https://www.industriaalimenticia.com/articles/88049-un-analisis-detallado-del-mercado-mundial-de-las-comidas-rapidas>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2009). *Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población Total, por años calendario y edades simples, 1950-2050* (Boletín Especial N° 17). Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/principales_indicadores/libro_1.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2015). *Estado de la Población Peruana 2015*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf

- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2017). *Encuesta Mensual del Sector Servicios. Octubre 2017* (Boletín estadístico. Año 3. Edición N° 12). Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-estadistico-del-sector-servicios-n-12-diciembre-2017.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2018). *Indicadores Económicos* (Boletín Estadístico. 01 – Enero 2018). Recuperado de: <https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-quincenal-01.pdf?cv=1>
- Marketing Intelligence (MINTEL). (19 de octubre de 2015). *MINTEL identifies global food and drink trends for 2016*. Recuperado de <http://www.mintel.com/press-centre/food-and-drink/mintel-identifies-global-food-and-drink-trends-for-2016>
- Nielsen. (2016a). *42% de los peruanos come fuera de su hogar al menos una vez a la semana*. Recuperado de <https://www.nielsen.com/pe/es/insights/news/2016/42-por-ciento-de-los-peruanos-come-fuera-de-su-hogar-al-menos-una-vez-a-la-semana.print.html>
- Nielsen (2016b). Estudio Global ¿Qué hay en nuestra comida y en nuestra mente? Recuperado de: <https://www.nielsen.com/pe/es/insights/reports/2016/Que-hay-en-nuestra-comida-y-en-nuestra-mente.html>
- Nielsen (2017). *La salud es una prioridad para el consumidor ¿qué están haciendo los fabricantes?* Recuperado de: <https://www.nielsen.com/cl/es/insights/news/2017/La-salud-es-una-prioridad-para-el-consumidor-que-estan-haciendo-los-fabricantes.html>
- Oficina Comercial de Chile en Taipéi – ProChile. (2015). *Estudio de Canal de Distribución HORECA para Alimentos y Bebidas en Taiwán*. Recuperado de <https://www.prochile.gob.cl/documento-biblioteca/estudio-de-canal-de-distribucion-horeca-en-taiwan/>
- Presidencia del Consejo de Ministros. (2017) *Reconstrucción con Cambios. Respuesta, Rehabilitación y Reconstrucción* [diapositivas de PowerPoint]. Recuperado de www.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2017/04/Reconstrucción-Con-Cambios.pdf
- PROCOLOMBIA. (s. f.). *Siete tendencias del consumo de café en el mundo y hacia dónde exportarlo*. Recuperado de <http://www.procolombia.co/actualidad-internacional/agroindustria/siete-tendencias-del-consumo-de-cafe-en-el-mundo-y-hacia-donde-exportarlo>
- Qué es "El Niño costero" que está afectando a Perú y Ecuador y por qué puede ser el indicador de un fenómeno meteorológico a escala planetaria. (14 de marzo de 2017). *BBC News*. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-39259721>
- Starbucks, Altomayo y Juan Valdez: Las principales cafeterías del Perú. (27 de octubre de 2017). *Perú Retail*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/starbucks-altomayo-juan-valdez-principales-cafeterias-peru/>

Transparency Market Research (2017). Global Fast Food Market – Industry Analysis, size, share, growth, Trends and Forcast 2013 – 2019.

ANEXOS

Anexo 1. Análisis de los Resultados de la Encuesta

Con el fin de cubrir algunas brechas y en otros casos, confirmar la información sobre en análisis de la industria, mercado y competencia que se revisó en el numeral 4, se realizó una encuesta a 79 personas a partir de los 25 años de edad, pertenecientes a sectores socioeconómicos B y C, y que viven o trabajan en zonas aledañas a los distritos de Barranco, Jesús María, Miraflores, Santiago de Surco o San Isidro.

Ficha Técnica de la Encuesta:

- Medio utilizado: Plataforma Virtual de Encuestas de Google.
- Duración: Desde el 02 hasta el 15 de enero del 2018.
- Número de encuestados: 79
- Número de preguntas: 36.
- Tipos de preguntas: Opción simple, múltiple y para completar.

Los objetivos de la encuesta fueron:

- ✓ Conocer el comportamiento del consumidor.
- ✓ Conocer a los competidores potenciales.
- ✓ Definir estrategias comerciales y operativas.

A continuación, se presenta el formato de la encuesta:

Sección 1: Formato de la encuesta realizada

1. 1. Sexo *

Marca solo un óvalo.

- Masculino
 Femenino

2. 2. Rango de edad *

Marca solo un óvalo.

- De 25 a 34
 De 35 a 44
 más de 45

3. 3. ¿En qué distrito vives? *

4. 4. ¿En qué distrito estudias? *

Marca solo un óvalo.

- No Estudio
 Otro: _____

5. 5. ¿Cuál es tu modalidad de trabajo? *

Marca solo un óvalo.

- Independiente
 Dependiente
 No trabajo

6. 6. ¿En qué distrito trabajas? (Si no trabajas deja en blanco esta pregunta)

7. 7. ¿Cuántas veces por semana vas a una cafetería? *

Marca solo un óvalo.

- menos de 1 vez por semana (en promedio)
- 1 vez por semana
- 2 a 3 veces por semana
- más de 4 veces por semana

8. 8. ¿Qué haría que vayas más veces?

Marca solo un óvalo.

- Precios más bajos
- Oferta de alimentos saludables
- Cercanía del local a mi casa/trabajo/centro de estudios
- Otro: _____

9. 9. ¿En qué momento sueles ir con más frecuencia? *

Marca solo un óvalo.

- Por la mañana (8 a 13 hrs)
- Por la tarde (13 a 18)
- Por la noche (19 a 22)

10. 10. ¿Acompañado de quien sueles ir?, ordena del 1 al 6, siendo 6 lo mas frecuente. (Si estás llenando la encuesta en tu celular, úsalo horizontal para esta pregunta, no es posible darle el mismo valor a dos o más opciones) *

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4	5	6
Voy solo/a	<input type="radio"/>					
Voy con compañeros de trabajo o estudio	<input type="radio"/>					
Voy con amigos	<input type="radio"/>					
Voy con pareja	<input type="radio"/>					
Voy con clientes	<input type="radio"/>					
Voy con familia	<input type="radio"/>					

11. 11. ¿Por qué vas a una cafetería? Ordena del 1 al 6, siendo 6 la razón más frecuente. (Si estás llenando la encuesta en tu celular, úsalo horizontal para esta pregunta, no es posible darle el mismo valor a dos o más opciones) *

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4	5	6
Porque me provoca un café.	<input type="radio"/>					
Porque me provoca algo de comer.	<input type="radio"/>					
Porque necesito trabajar/estudiar.	<input type="radio"/>					
Porque quiero reunirme con amigos.	<input type="radio"/>					
Porque hay una ocasión especial para celebrar.	<input type="radio"/>					
Porque quiero relajarme un rato.	<input type="radio"/>					

12. **12. ¿Cuánto gastas normalmente en una visita a una cafetería (por persona)? ***

Marca solo un óvalo.

- Menos de S/. 15,00
- Entre S/ 15.00 y S/ 30.00
- Más de S/. 30,00

13. **13. ¿Cuál es el medio de pago que más usas en una cafetería? ***

Marca solo un óvalo.

- Tarjeta de crédito/débito
- Efectivo

14. **14. ¿Cuál es la cafetería a la que más de gusta ir? (aunque no sea la que más frecuentes) ***

15. **15. ¿Qué es lo que más te gusta de este local? ***

16. **16. ¿Cuál es la cafetería que más frecuentas? ***

17. **17. ¿Con qué medio sueles transportarte a una cafetería? Elige dos opciones como máximo. ***

Selecciona todos los que correspondan.

- A pie
- Bicicleta
- Auto/moto propia
- Transporte público
- Taxi

18. **18. ¿Hasta cuánto tiempo inviertes/invertirías para transportarte hacia una cafetería?**

Marca solo un óvalo.

- Hasta 10 minutos.
- Hasta 20 minutos.
- Hasta 30 minutos.
- Más de 30 minutos.

19. **19. Según la importancia que consideres, elige un valor para cada atributo de una cafetería, donde 6 es lo más importante y 1 el menos importante. (Si estás llenando la encuesta en tu celular, úsalo horizontal para esta pregunta, no es posible darle el mismo valor a dos o más opciones) ***

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4	5	6
Trato amigable	<input type="radio"/>					
Buen sabor de los productos.	<input type="radio"/>					
Oferta de productos saludables	<input type="radio"/>					
Higiene del local	<input type="radio"/>					
Ambiente agradable	<input type="radio"/>					
Precios accesibles	<input type="radio"/>					

20. **20. ¿Qué tipo de bebidas consumes con mayor frecuencia? Elige máximo 3 opciones. ***

Selecciona todos los que correspondan.

- Café
- Infusiones
- Emoliente
- Jugos de frutas
- Agua
- Frappes
- Gaseosas
- Otro: _____

21. **21. ¿Qué tipo de alimentos consumes con mayor frecuencia? Elige máximo 3 opciones. ***

Selecciona todos los que correspondan.

- Sánduches.
- Ensaladas de verduras.
- Pasteles dulces.
- Pasteles salados.
- Ensalada de frutas.
- Otro: _____ Outlook 2016

22. **22. ¿Qué tan interesado/a estás en los beneficios de una alimentación saludable? ***

Marca solo un óvalo.

- Nada interesado/a.
- Poco interesado/a.
- Muy interesado/a.

23. **23. ¿Cómo mínimo, como debe ser un alimento para que lo consideres saludable? Elige máximo 2 opciones. ***

Selecciona todos los que correspondan.

- Bajos/libres azúcar.
- Bajos/libres de grasa.
- Libres de aditivos.
- Orgánicos.
- Bajos/libres de harinas.
- Solo verduras/vegetales/frutas son saludables.
- Otro: _____

24. **24. ¿Tratas de consumir alimentos saludables fuera de tu casa? ***

Marca solo un óvalo.

- No *Pasa a la pregunta 30.*
- Sí *Pasa a la pregunta 25.*

Sección sin título

25. **25. ¿Dónde sueles consumir estos alimentos con mayor frecuencia?**

Marca solo un óvalo.

- Cafeterías
- Restaurantes
- Mercados.
- Otro: _____

26. **26. ¿Qué tan satisfecho estás con la oferta de locales que ofrecen bebidas y alimentos saludables?**

Marca solo un óvalo.

- Insatisfecho.
- Poco Satisfecho.
- Muy satisfecho.

27. **27. ¿Cuál es el local donde consumes estos alimentos y bebidas con mayor frecuencia?**

28. **28. ¿Qué es lo que más te gusta de este local?**

29. **29. ¿Cuánto sueles gastar por persona en este local?**

Pasa a la pregunta 31.

Sección sin título

30. **30. Indícanos porqué no tratas de consumir alimentos saludables fuera de tu casa.**

Marca solo un óvalo.

- Porque no me interesa
- Porque no sé dónde encontrarlos, no estoy informado sobre el tema.
- Porque no encuentro una oferta confiable.
- Otro: _____

Pasa a la pregunta 31.

Sección sin título

31. **31. ¿Estarías dispuesto a probar este tipo de alimentos y bebidas en una cafetería nueva? ***

Marca solo un óvalo.

- Sí *Pasa a la pregunta 32.*
- No *Deja de rellenar este formulario.*

Pasa a la pregunta 32.

Sección sin título

32. **32. ¿En qué zona esperarías encontrar esta cafetería? ***

Marca solo un óvalo.

- Cerca de mi trabajo
- Cerca a mi centro de estudios
- Cerca a mi casa

Outlook 2016

33. **33. ¿Qué es lo que te animaría a consumir en esta nueva cafetería? Elige máximo 02 opciones. ***

Selecciona todos los que correspondan.

- Recomendación de un amigo
- Publicidad en las redes sociales
- Promociones/descuentos (cuentas sueldo, ofertas, etc)
- Oferta por cupones (groupon, couponatic, ofertop, etc)
- Pasar por el local
- Otro: _____

34. **34. ¿Cuál de los siguientes atributos valorarías más? Elige máximo 02 opciones ***

Selecciona todos los que correspondan.

- Oferta de productos saludables envasados, listos para llevar, y productos para comer en la cafetería.
- Oferta de productos provenientes de comercio de trato justo.
- Diseño innovador del local, priorización del uso de materiales reciclados/reutilizados.
- Opción de delivery de alimentos a lugares cercanos de la cafetería.
- Personalización de alimentos y bebidas (sándwiches, ensaladas, infusiones, etc)
- Otro: _____

35. **35. ¿Te incomodaría que la cafetería reserve las mesas para los clientes que consuman alimentos y una barra para quienes compren solo bebidas? ***

Marca solo un óvalo.

- Sí me incomodaría, ya no regresaría.
- No me incomodaría.
- Si lo demás es bueno, eso no me incomodaría tanto.

36. **36. ¿Cuánto más estarías dispuesto a pagar por el acceso a bebidas y alimentos saludables? ***

Marca solo un óvalo.

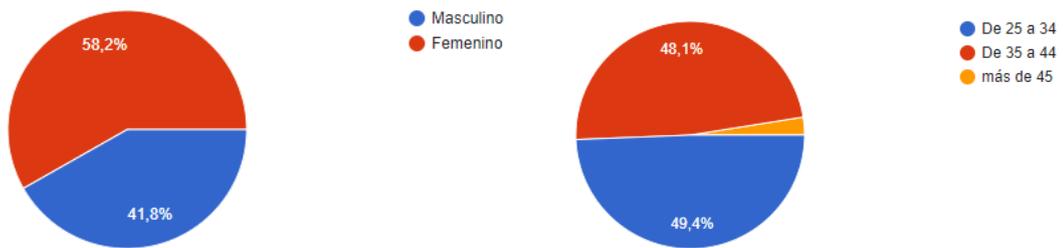
- No estaría dispuesto a pagar más.
- Hasta S/5.00 más.
- Hasta S/ 10.00 más.
- Más de S/10.00.

Sección 2: Resultados de la encuesta

1.1 Acerca del Perfil de los Encuestados

En total, fueron encuestadas 79 personas entre a partir de los 25 años de edad y pertenecientes a los niveles socioeconómicos B y C. El grupo estuvo conformado por 46 mujeres y 33 hombres, del total de mujeres, 29 se encontraban entre los 25 y 34 años de edad y 17 en el rango de 35 a 44 años, en el caso de los varones, 10 estaban dentro del rango de 24 a 34 años y 21 en el rango de 35 a 44 años. Del total de encuestados, solo 2 varones tenían más de 45 años.

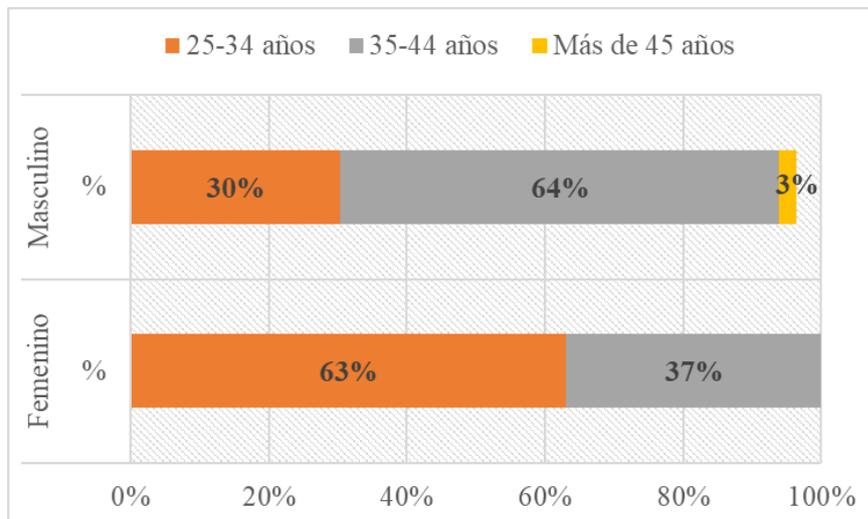
Gráfico 25. Género y edades de los encuestados



Fuente: elaboración propia

Los porcentajes de los encuestados por sexo y edad se muestran en el siguiente gráfico:

Gráfico 26. Perfil de los encuestados edad vs. sexo



Fuente: elaboración propia

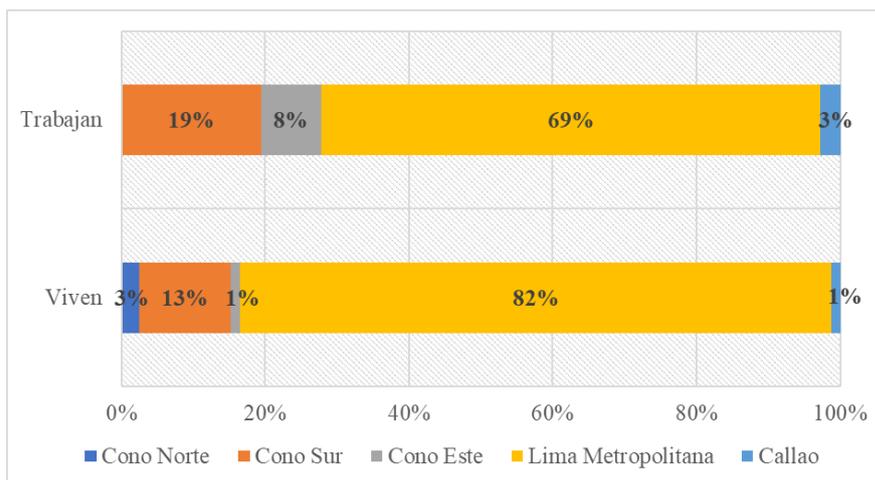
Con respecto a su entorno, el 82% de los encuestados vive Lima Metropolitana, principalmente en distritos como Santiago de Surco, Miraflores, La Molina y Pueblo

Libre, mientras que un 13% pertenece a los distritos del Cono Sur como Chorrillos y San Juan de Miraflores, y el 5% restante se distribuye entre los distritos del Cono Norte, Cono Este y la Provincia Constitucional del Callao.

El 22% de los encuestados estudia, 75% trabaja bajo la modalidad de dependiente principalmente en los distritos de Miraflores y San Isidro, un 16% trabaja de manera independiente y el 9% del total de encuestados no trabaja.

A continuación, se muestra la relación entre el lugar de vivienda y trabajo de los encuestados versus las zonas de Lima en las que se ubican.

Gráfico 27. Lugar de vivienda y centro de trabajo por zonas de Lima.



Fuente: elaboración propia

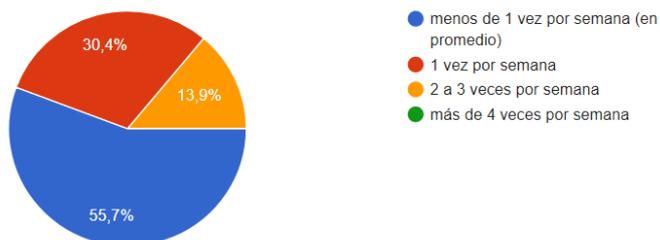
1.2 Sobres sus hábitos de consumo

Con respecto a sus hábitos de consumo, se ha buscado investigar sobre la frecuencia, momento y ocasión de consumo de los encuestados, determinándose lo siguiente:

Gráfico 28. Frecuencia de consumo

7. ¿Cuántas veces por semana vas a una cafetería?

79 respuestas

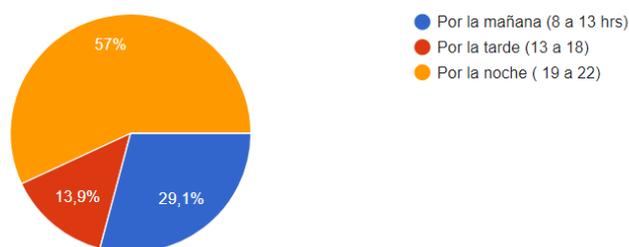


Fuente: elaboración propia

Gráfico 29. Horario de mayor consumo

9. ¿En qué momento sueles ir con más frecuencia?

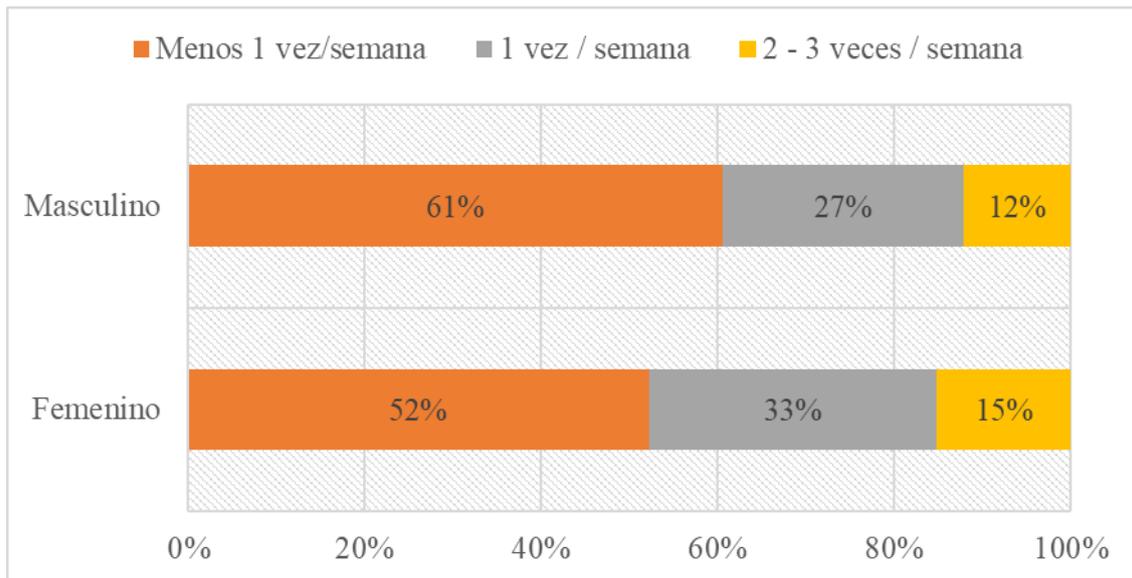
79 respuestas



Fuente: elaboración propia

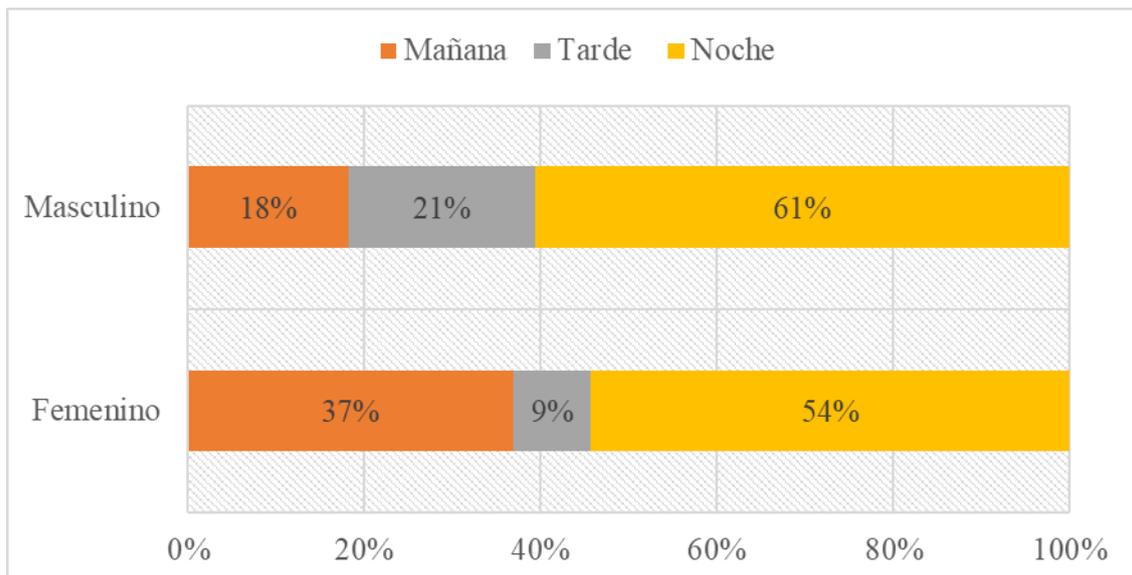
No se encontraron resultados para visitas a cafeterías más de 4 veces por semana y si bien existe un 13.9% que indica ir de 2 a 3 veces por semana, la mayor parte de los encuestados asiste una vez por semana o menos y el momento principal del día en que visitan una cafetería es, para un 57% de los encuestados, la noche, no obstante, un no despreciable 29.1% lo hace durante la mañana, y el rango de horarios en los que la hay reducción de visitas es en la tarde. Asimismo, se observó que son las mujeres quienes asisten a una cafetería con más frecuencia que los hombres, y si bien, hombres y mujeres prefieren asistir en la noche, la frecuencia de visita en la mañana para las mujeres es casi tan importante como en la noche, con un 37% de ellas afirmando asistir entre las 8:00 y 13:00 horas, mientras que solo un 18% de los hombres lo hace en dicho horario. Y como ya se mencionó, tanto hombres y mujeres no suelen asistir entre las 13:00 y 18:00 horas a un café, pero entre ellos, quienes lo hacen más veces en ese horario son los hombres, inclusive, su visita es más frecuente que por la mañana.

Gráfico 30. Relación entre el género del consumidor y la frecuencia de visita



Fuente: elaboración propia

Gráfico 31. Relación entre el género del consumidor y el horario de visita



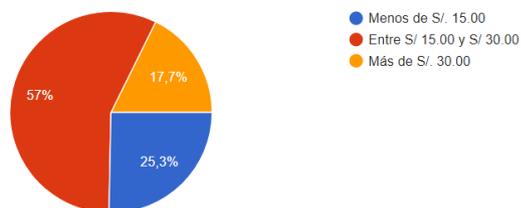
Fuente: elaboración propia

Con respecto al gasto, establecieron 3 rangos de consumo en nuevos soles y se determinó que, en general, el 57% de los consumidores gastan entre S/ 15.00 y S/ 30.00 por persona en una cafetería, un 25% gasta menos de S/ 15.00 y solo un 18% gasta más de S/ 30.00 por persona.

Gráfico 32. Gasto promedio por persona

12. ¿Cuánto gastas normalmente en una visita a una cafetería (por persona)?

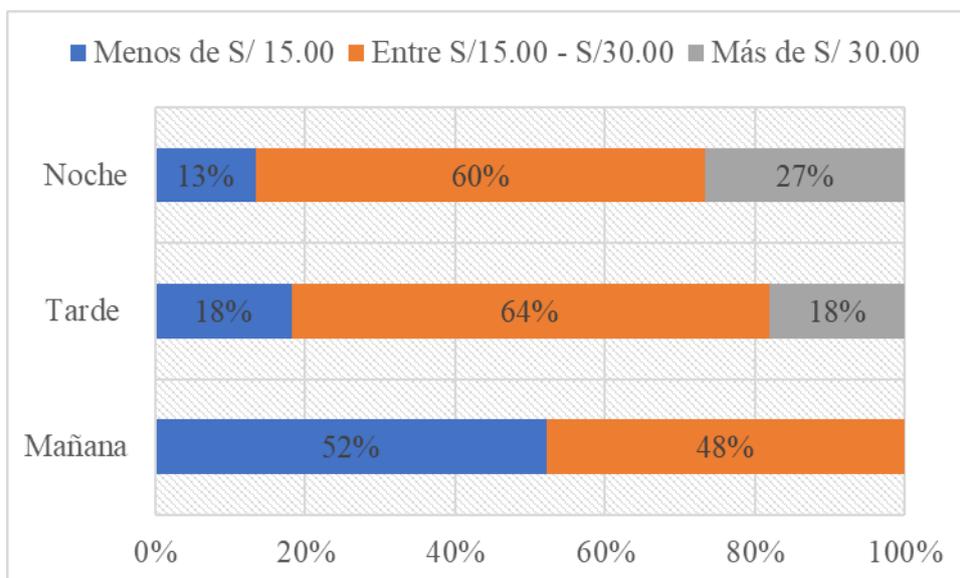
79 respuestas



Fuente: elaboración propia

Analizando el momento de visita frecuente y el gasto promedio, se tiene que en el horario de la mañana no se suelen registrar consumos por más de S/ 30.00, y es más común que el consumidor gaste menos de S/ 15.00, aunque un 48% afirma gastar en este horario entre S/ 15.00 y S/ 30.00. En la tarde y en la noche, alrededor del 60% de los consumidores, generan una facturación que está entre los S/ 15.00 y S/ 30.00, y es en el horario de la noche en el que se registran con más frecuencia ventas por más de S/ 30.00 y la menor cantidad de ventas por menos de S/ 15.00. El 67.1% de los consumidores realizan sus pagos con tarjeta de crédito o débito preferentemente, y el 32.9% prefieren hacerlo en efectivo.

Gráfico 33. Relación entre el gasto promedio y el horario de visita



Fuente: elaboración propia

Para conocer cuáles son las ocasiones de visita de los consumidores se preguntó con quiénes y por qué asisten comúnmente a una cafetería, con los resultados se obtuvieron

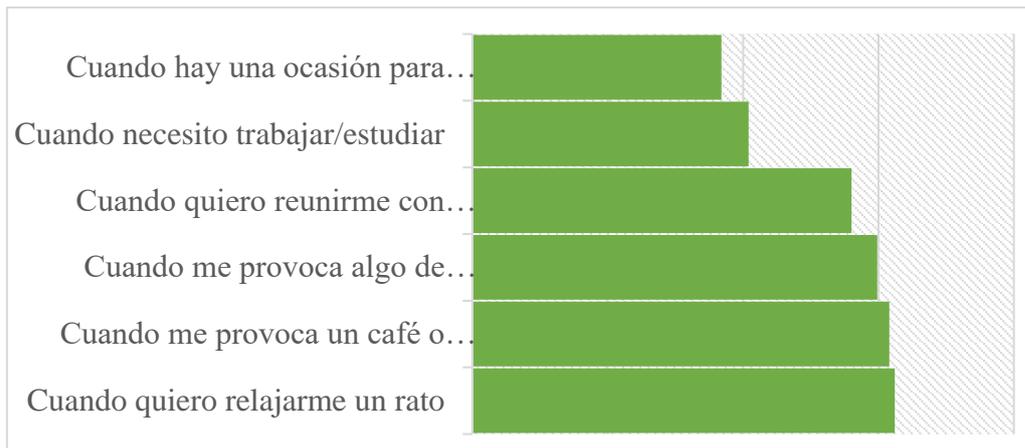
los rankings mostrados en los Gráficos 34 y 35, arrojando que los consumidores van siempre o casi siempre con su pareja, con amigos o solos y cuando lo hacen es, en la mayoría de casos, porque buscan relajarse, algo de beber o comer, mientras que las visitas por razones de trabajo o estudio, así como aquellas en las que se busca celebrar alguna ocasión especial son las visitas menos frecuentes.

Gráfico 34. Ranking sobre el consumidor y sus acompañantes



Fuente: elaboración propia

Gráfico 35. Ranking sobre las razones de visita a una cafetería

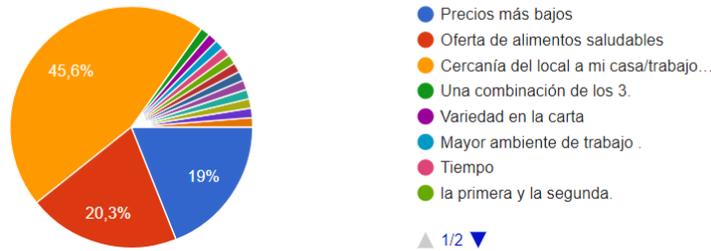


Fuente: elaboración propia

Gráfico 36. Motivos para incrementar la frecuencia

8. ¿Qué haría que vayas más veces?

79 respuestas



Fuente: elaboración propia

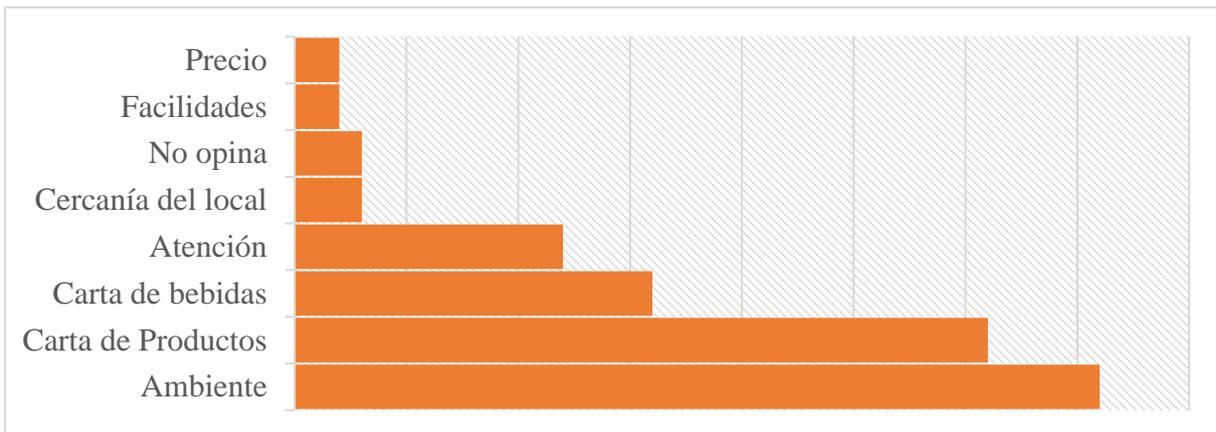
1.3 Sobre sus preferencias

Se buscó conocer la preferencia de los consumidores en cuanto a los locales que les gustan o frecuentan, sus ubicaciones, ambientes y variedad de producto, a fin de conocer lo que esperan encontrar los consumidores en la competencia.

Cuando se indagó sobre los locales de preferencia, se obtuvo como cafetería a la cadena internacional Starbucks, con un 43% de consumidores que la eligieron como favorita y un 53% la eligieron como la que más frecuentan a pesar de no ser la que más les gusta. El resto de consumidores mencionó cafeterías de establecimientos únicos, obteniéndose porcentajes menores a 6% para ellas, entre las más mencionadas como cafeterías que gustan se tuvo a San Antonio, Sofá Café, Juan Valdez y Lucio Café, repitiéndose como las que más frecuentan solo la cafetería San Antonio. Sin embargo, cabe recalcar que entre las cafeterías que más gustan y frecuentan los consumidores se encontraron cafeterías especializadas como Bisetti, Arábica y The Coffe Road.

Para conocer porqué los consumidores gustan de las cafeterías mencionadas, se les preguntó cuáles eran los criterios por los que las consideraban como favoritas, obteniéndose el siguiente ranking de criterios:

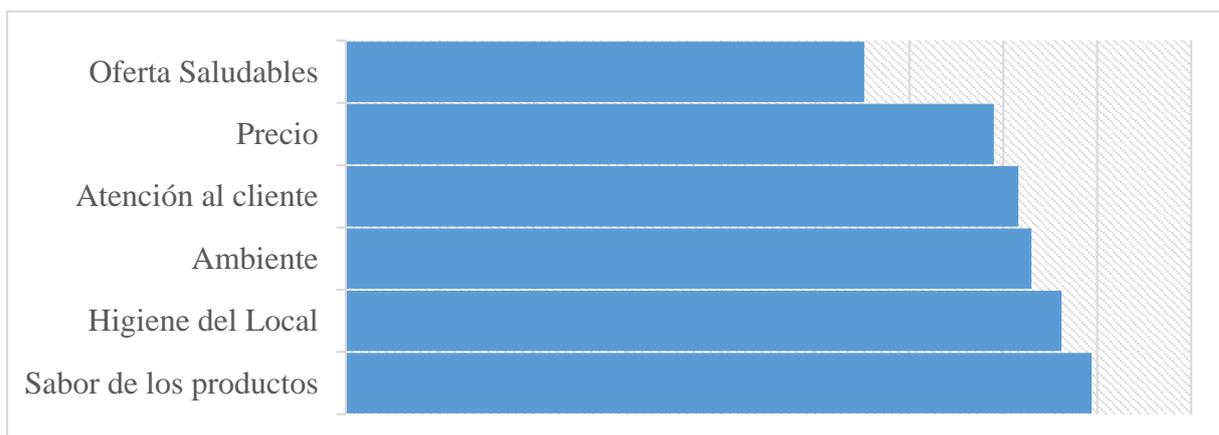
Gráfico 37. Ranking de aspectos favoritos de sus cafeterías favoritas



Fuente: elaboración propia

Si bien el ambiente es lo que más atrae a los consumidores a sus cafeterías de preferencia, cuando se trata de los atributos que más valoran el ambiente ocupa el tercer lugar, siendo los principales atributos la higiene del local y el sabor de los productos, la oferta de productos saludables y el precio de los productos son elementos que importan al consumidor, pero no son de su preferencia.

Gráfico 38. Ranking de atributos relevantes en una cafetería para los consumidores.



Fuente: elaboración propia

Como se puede ver en la figura superior, la principal razón por la que los consumidores frecuentan una cafetería y la eligen como favorita es debido al ambiente que encuentran en las instalaciones, elementos como la distribución de espacios, decoración e infraestructura fueron mencionados entre sus respuestas, la siguiente razón de mayor envergadura es la carta de productos, especificándose en la mayoría de casos la referida a los postres, en un tercer lugar se encuentra la carta de bebidas que, según los comentarios de los consumidores, es liderada por el café, de importancia similar es la atención prestada en las cafeterías, dentro de cuyo proceso los encuestados rescataron el trato amigable y la

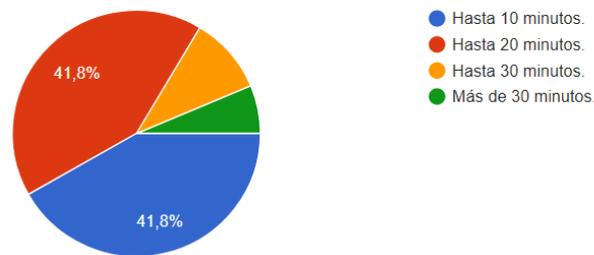
rapidez en la atención recibida. Un número muy reducido (2 personas) dieron relevancia al precio, cercanía del local y a las facilidades de acceso a internet que sus cafeterías predilectas consideran dentro de sus propuestas.

También se identificó que los consumidores suelen ir en busca de cafeterías cercanas a sus hogares o centros de trabajo, dado que porcentajes iguales a 41.8% indicaron que van a cafeterías que estén a 10 o 20 minutos de distancia, mientras que cada vez que se requiera más tiempo para llegar a una cafetería, la probabilidad de que el consumidor asista se reducirá. Además, el 55.7% de los consumidores se dirige a pie a las cafeterías, 44.1% en auto/moto propia y el resto hace uso de otros medios de transportes.

Gráfico 39. Distancia aceptable

18. ¿Hasta cuánto tiempo inviertes/invertirías para transportarte hacia una cafetería?

79 respuestas

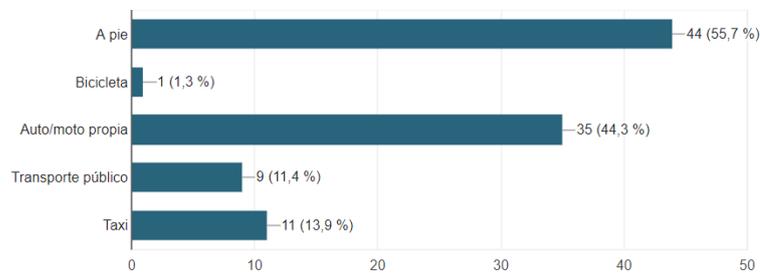


Fuente: elaboración propia

Gráfico 40. Medio de transporte

17. ¿Con qué medio sueles transportarte a una cafetería? Elige dos opciones como máximo.

79 respuestas



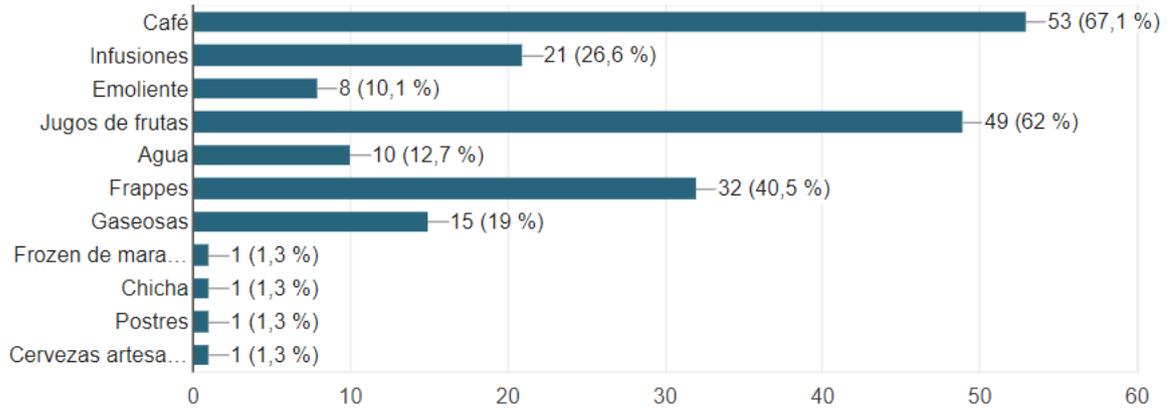
Fuente: elaboración propia

En cuanto a los alimentos y bebidas que más se consumen, los líderes en bebidas están representados por el café, los jugos de fruta y los frappé, mientras que en cuanto a alimentos tenemos sándwiches, pasteles dulces y saladas, sin embargo, se ve en el Gráfico 42 que también se tiene un consumo importante de ensaladas de verduras y frutas.

Gráfico 41. Bebidas con mayor consumo

20. ¿Qué tipo de bebidas consumes con mayor frecuencia? Elige máximo 3 opciones.

79 respuestas

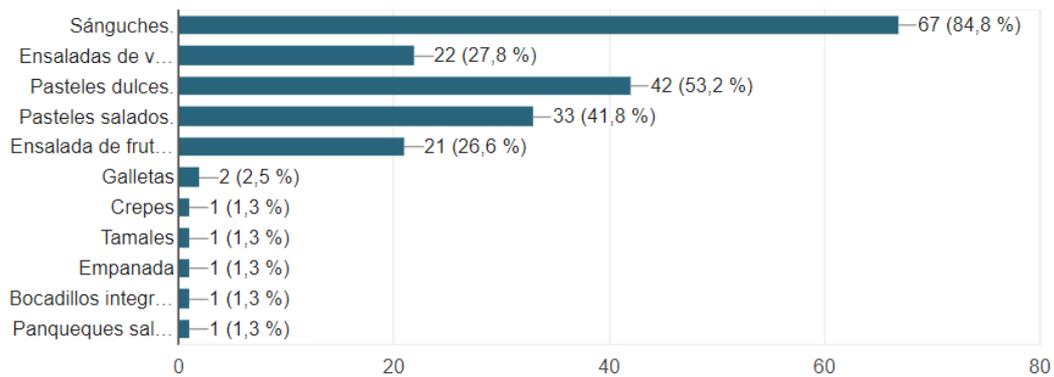


Fuente: elaboración propia

Gráfico 42. Alimentos con mayor consumo

21. ¿Qué tipo de alimentos consumes con mayor frecuencia? Elige máximo 3 opciones.

79 respuestas



Fuente: elaboración propia

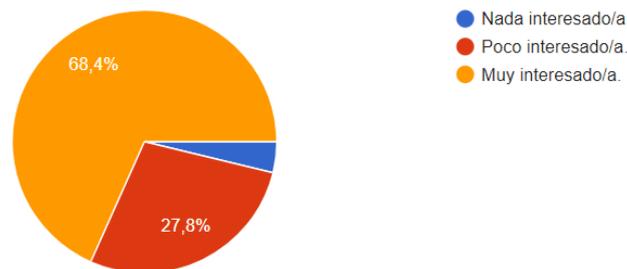
1.4 Sobre la propuesta de valor

Como última parte de la encuesta, se hicieron preguntas para conocer la percepción del cliente respecto a la propuesta de valor del presente trabajo, encontrándose que un 68.4% de ellos está muy interesado en los beneficios que una alimentación saludable tiene, considerando que la mitad de los encuestados considera alimentos saludables a aquellos que son bajos/libres de azúcar y grasas, y alrededor de la cuarta parte considera como saludable a aquellos que son libres de aditivos, orgánicos o bajos/libres de harinas.

Gráfico 43. Interés por la alimentación saludable

22. ¿Qué tan interesado/a estás en los beneficios de una alimentación saludable?

79 respuestas



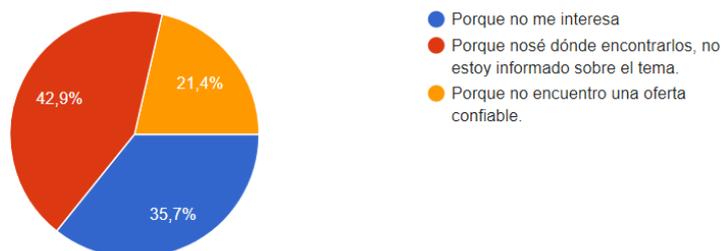
Fuente: elaboración propia

De los 79 encuestados, el 82.3% indicó que trata de consumir alimentos saludables fuera de su hogar, mientras que un 17.7% indicó que no lo hace, básicamente porque no conoce una oferta confiable o no está informado sobre el tema.

Gráfico 44. Razones para no comer saludablemente fuera de casa

30. Indícanos porqué no tratas de consumir alimentos saludables fuera de tu casa.

14 respuestas



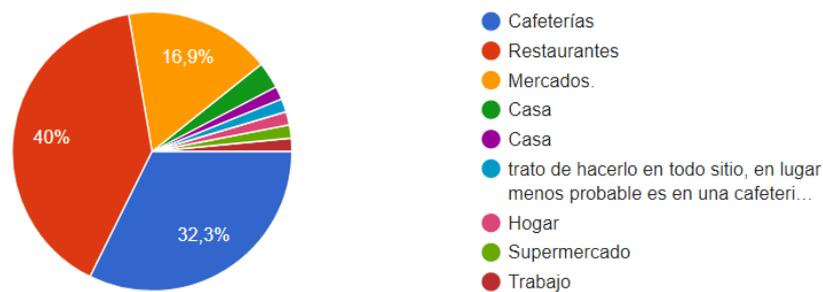
Fuente: elaboración propia

De aquellos encuestados que sí tratan consumir alimentos saludables fuera de su casa, los principales lugares donde lo hacen son restaurantes, cafeterías y mercados. No obstante, solo cerca del 25% de los encuestados indica estar satisfecho con la oferta de locales que ofrecen productos saludables, en general el consumidor se encuentra poco satisfecho o insatisfecho con las propuestas del mercado actual.

Gráfico 45. Lugares de consumo de alimentos más frecuentes

25. ¿Dónde sueles consumir estos alimentos con mayor frecuencia?

65 respuestas



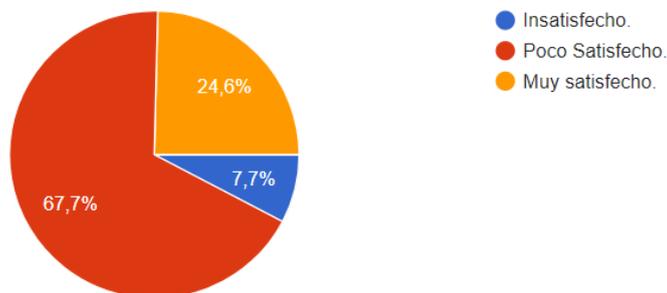
Fuente: elaboración propia

Cuando se preguntó a los consumidores por los locales donde encuentran la oferta de productos saludables se repitieron algunos de los ya mencionados anteriormente, tales como San Antonio, Starbucks, sin embargo esta vez el porcentaje por cafetería no fue relevante en ninguno de los casos, y aparecieron nuevos nombres tales como Armónica Café, Frutix, Pastipan, entre otros, y los consumidores mencionaron que asistían a estos locales porque al menos tienen ofertas saludables en sus cartas o bien porque toda la propuesta, como en el caso de Armónica Café y Va Bien, es saludable.

Gráfico 46. Grado de satisfacción con la oferta de comida saludable

26. ¿Qué tan satisfecho estás con la oferta de locales que ofrecen bebidas y alimentos saludables?

65 respuestas



Fuente: elaboración propia

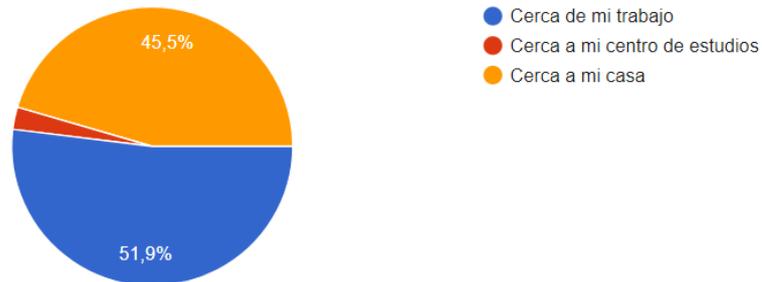
Los encuestados también señalaron que el gasto promedio en estos locales es de hasta S/ 20.00 para el 47% de ellos, entre S/ 20.00 y S/ 40.00 para un 42% y por encima de los S/ 40.00 para el 20%.

Finalmente se indagó sobre la disposición de los consumidores interesados en la oferta de productos saludables a probar una nueva propuesta que ofreciera tanto alimentos como bebidas saludables, ante ello, el 100% de los encuestados indicó estar dispuestos a probar esta nueva propuesta, señalando que esperarían encontrarla en lugares cercanos a su hogar o centro de trabajo, serían atraídos a probarla más que nada por recomendaciones de amigos, promociones o según cuánto les atraiga el local si pasan delante del mismo, como mayores atributos valorarían principalmente la oferta de productos saludables y la posibilidad de personalizar los mismos, no obstante, es necesario considerar que el 16.9% de los encuestados no estaría dispuesto a pagar más por esta propuesta, mientras que el 44% aceptaría pagar hasta S/ 5.00 más, menor es el porcentaje de consumidores que pagaría de S/. 10.00 a más.

Gráfico 47. Ubicación de preferencia

32. ¿En qué zona esperarías encontrar esta cafetería?

77 respuestas

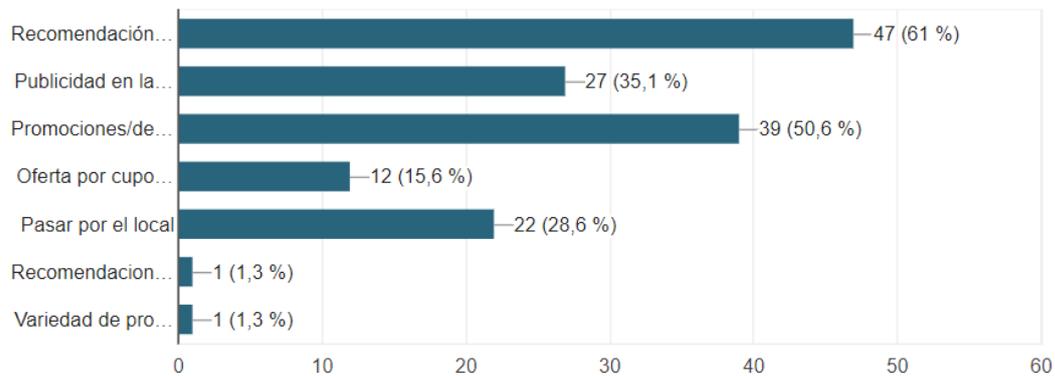


Fuente: elaboración propia

Gráfico 48. Alternativas de atracción de nuevos clientes

33. ¿Qué es lo que te animaría a consumir en esta nueva cafetería? Elige máximo 02 opciones.

77 respuestas

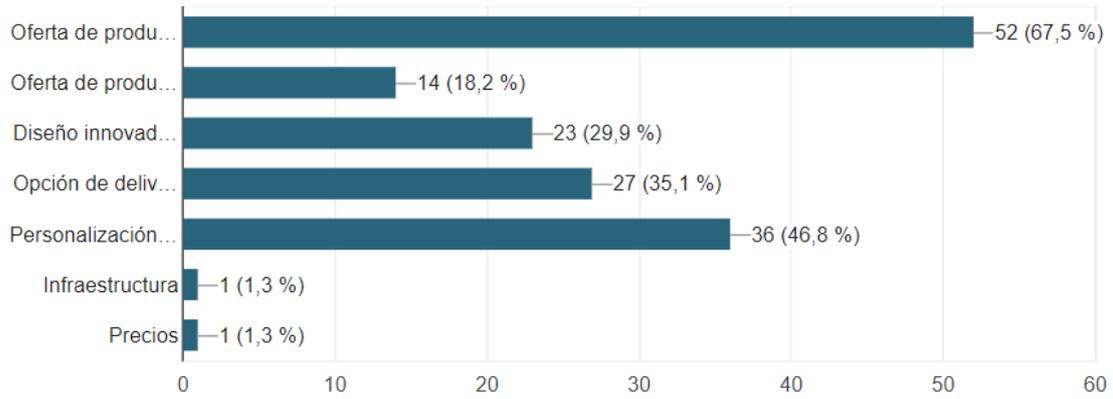


Fuente: elaboración propia

Gráfico 49. Atributos más valorados en una cafetería

34. ¿Cuál de los siguientes atributos valorarías más? Elige máximo 02 opciones

77 respuestas

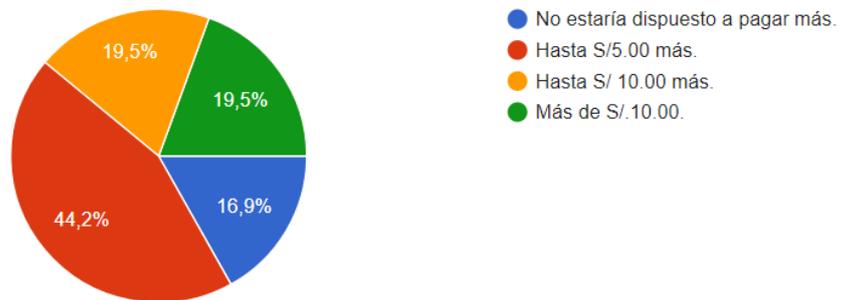


Fuente: elaboración propia

Gráfico 50. Disposición a pagar por valor agregado (alimentación saludable)

36. ¿Cuánto más estarías dispuesto a pagar por el acceso a bebidas y alimentos saludables?

77 respuestas



Fuente: elaboración propia

Anexo 2. Proyección de Visitas Diarias en Escenario Negativo

Año 1 Escenario Negativo								
Días de la Semana	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo	Total semanal
Horas de atención diaria	16	16	16	16	16	16	16	
Tiempo promedio de estadía	90	90	90	90	90	90	90	
Asientos	36	36	36	36	36	36	36	
Capacidad diaria al 100%	384	384	384	384	384	384	384	2,688
% estimado de ocupación diaria	25%	25%	30%	35%	42%	42%	35%	33%
Total de visitas según % estimado de ocupación diaria	96	96	115	134	161	161	134	128

Año 2 Escenario Negativo								
Días de la Semana	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo	Total semanal
Horas de atención diaria	16	16	16	16	16	16	16	112
Tiempo promedio de estadía	90	90	90	90	90	90	90	
Asientos	36	36	36	36	36	36	36	42
Capacidad diaria al 100%	384	384	384	384	384	384	384	2,688
% estimado de ocupación diaria	30%	30%	35%	42%	48%	48%	42%	39%
Total de visitas según % estimado de ocupación diaria	115	115	134	161	184	184	161	151

Año 3 Escenario Negativo								
Días de la Semana	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo	Total semanal
Horas de atención diaria	16	16	16	16	16	16	16	
Tiempo promedio de estadía	90	90	90	90	90	90	90	
Asientos	36	36	36	36	36	36	36	
Capacidad diaria al 100%	384	384	384	384	384	384	384	2,688
% estimado de ocupación diaria	35%	35%	40%	45%	55%	55%	45%	44%
Total de visitas según % estimado de ocupación diaria	134	134	154	173	211	211	173	170

Año 4 Escenario Negativo								
Días de la Semana	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo	Total semanal
Horas de atención diaria	16	16	16	16	16	16	16	
Tiempo promedio de estadía	90	90	90	90	90	90	90	
Asientos	36	36	36	36	36	36	36	
Capacidad diaria al 100%	384	384	384	384	384	384	384	2,688
% estimado de ocupación diaria	40%	40%	45%	50%	58%	58%	50%	49%
Total de visitas según % estimado de ocupación diaria	154	154	173	192	223	223	192	187

Año 5 Escenario Negativo								
Días de la Semana	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo	Total semanal
Horas de atención diaria	16	16	16	16	16	16	16	
Tiempo promedio de estadía	90	90	90	90	90	90	90	
Asientos	36	36	36	36	36	36	36	
Capacidad diaria al 100%	384	384	384	384	384	384	384	2,688
% estimado de ocupación diaria	41%	41%	43%	52%	62%	62%	50%	50%
Total de visitas según % estimado de ocupación diaria	157	157	165	200	238	238	192	193

Anexo 3. Proyección de ingresos por año por número de locales

Composición Ventas Totales del Año 1			CAFÉ #1	
Cliente	Precio	Cantidad	Venta Mensual (PxQ)	
Barra			3850.97	
Cliente 1	S/ 8.50	962.74	8,183.31	
Cliente 2	S/ 16.00	2195.05	35,120.86	
Cliente 3	S/ 26.00	693.17	18,022.55	
Llevar			202.68	
Cliente 1	S/ 8.50	50.67	430.70	
Cliente 2	S/ 16.00	115.53	1,848.47	
Cliente 3	S/ 26.00	36.48	948.56	
Total		4053.65	64,554.44	
Total por Año			606,811.76	

Composición Ventas Totales del Año 2			CAFÉ #1		CAFÉ # 2, 3 Y 4	
Cliente	Precio	Cantidad	Venta Mensual (PxQ)		Cantidad	/enta Mensual (PxQ)
Barra			4525.71		3850.97	
Cliente 1	S/ 9.03	1131.43	10,216.23		962.74	8,693.09
Cliente 2	S/ 16.93	2579.66	43,678.75		2195.05	37,166.65
Cliente 3	S/ 27.40	814.63	22,322.45		693.17	18,994.38
Llevar			393.54		202.68	
Cliente 1	S/ 9.03	98.39	888.37		50.67	457.53
Cliente 2	S/ 16.93	224.32	3,798.15		115.53	1,956.14
Cliente 3	S/ 27.40	70.84	1,941.08		36.48	999.70
Total		4919.25	82,845.04		4053.65	68,267.49
Total por Año			994,140.54			641,714.39
Total por Año de la Cadena			994,140.54			1,925,143.16

Composición Ventas Totales del Año 3			CAFÉ #1		CAFÉ # 2, 3 Y 4		CAFÉ # 5, 6, 7 Y 8	
Cliente	Precio		Cantidad	Venta Mensual (PxQ)	Cantidad	Venta Mensual (PxQ)	Cantidad	Venta Mensual (PxQ)
Barra			5101.71					
Cliente 1	S/ 9.57		1275.43	12,210.06	1,131.43	10,831.50	962.74	9,216.62
Cliente 2	S/ 17.89		2907.98	52,021.28	2,579.66	46,147.91	2,195.05	39,267.68
Cliente 3	S/ 28.84		918.31	26,485.72	814.63	23,495.40	693.17	19,992.45
Llevar			630.55					
Cliente 1	S/ 9.57		157.64	1,509.11	98.39	941.87	50.67	485.09
Cliente 2	S/ 17.89		359.41	6,429.60	224.32	4,012.86	115.53	2,066.72
Cliente 3	S/ 28.84		113.50	3,273.52	70.84	2,043.08	36.48	1,052.23
Total				101,929.28		87,472.62		72,080.79
Total por Año x Café				1,223,151.34		1,049,671.42		677,559.39
Total por Año de la Cadena				1,223,151.34		3,149,014.27		2,710,237.55

Composición Ventas Totales del Año 4			CAFÉ #1		CAFÉ # 2, 3 Y 4		CAFÉ # 5, 6, 7 Y 8		CAFÉ # 9, 10, Y 11	
Cliente	Precio		Cantidad	Venta Mensual (PxQ)	Cantidad	Venta Mensual (PxQ)	Cantidad	Venta Mensual (PxQ)	Cantidad	Venta Mensual (PxQ)
Barra			5611.89							
Cliente 1	S/ 10.13		1402.97	14,214.59	1,275.43	12,922.36	1,131.43	11,463.38	962.74	9,754.29
Cliente 2	S/ 18.87		3198.77	60,367.83	2,907.98	54,879.84	2,579.66	48,683.73	2,195.05	41,425.43
Cliente 3	S/ 30.32		1010.14	30,628.02	918.31	27,843.65	814.63	24,700.01	693.17	21,017.47
Llevar			838.56							
Cliente 1	S/ 10.13		209.64	2,124.02	157.64	1,597.15	98.39	996.82	50.67	513.38
Cliente 2	S/ 18.87		477.98	9,020.48	359.41	6,782.90	224.32	4,233.37	115.53	2,180.29
Cliente 3	S/ 30.32		150.94	4,576.60	113.50	3,441.35	70.84	2,147.83	36.48	1,106.18
Total				120,931.54		107,467.25		92,225.14		75,997.04
Total por Año x Café				1,451,178.43		1,289,606.98		1,106,701.65		714,372.21
Total por Año de la Cadena				1,451,178.43		3,868,820.95		4,426,806.58		2,143,116.62

Composición Ventas Totales del Año 5			CAFÉ #1		CAFÉ # 2, 3 Y 4		CAFÉ # 5, 6, 7 Y 8		CAFÉ # 9, 10, Y 11		CAFÉ # 12, 13 y 14	
Cliente	Precio		Cantidad	Venta Mensual (PxQ)	Cantidad	Venta Mensual (PxQ)	Cantidad	Venta Mensual (PxQ)	Cantidad	Venta Mensual (PxQ)	Cantidad	Venta Mensual (PxQ)
Barra			5776.46									
Cliente 1	S/ 10.71		1444.11	15,459.72	1402.97	15,019.28	1,275.43	13,653.89	1,131.43	12,112.32	962.74	10,306.48
Cliente 2	S/ 19.88		3292.58	65,462.17	3198.77	63,597.15	2,907.98	57,815.59	2,579.66	51,288.02	2,195.05	43,641.44
Cliente 3	S/ 31.84		1039.76	33,105.24	1010.14	32,162.07	918.31	29,238.25	814.63	25,937.15	693.17	22,070.16
Llevar			1100.28									
Cliente 1	S/ 10.71		275.07	2,944.71	209.64	2,244.26	157.64	1,687.56	98.39	1,053.25	50.67	542.45
Cliente 2	S/ 19.88		627.16	12,468.98	477.98	9,503.02	359.41	7,145.75	224.32	4,459.83	115.53	2,296.92
Cliente 3	S/ 31.84		198.05	6,305.76	150.94	4,805.83	113.50	3,613.72	70.84	2,255.40	36.48	1,161.59
Total				135,746.58		127,331.60		113,154.74		97,105.97		80,019.04
Total por Año x Café				1,628,959.01		1,527,979.24		1,357,856.93		1,165,271.68		752,178.97
Total por Año de la Cadena				1,628,959.01		4,583,937.71		5,431,427.73		3,495,815.05		2,256,536.91

Fuente: elaboración propia

Anexo 4. Cálculo del crédito fiscal

Cálculo del Credito Fiscal						
Año	0	1	2	3	4	5
Credito Fiscal Act Tangibles	30,393.11	93,757.63	128,225.98	98,766.06	101,432.75	
Credito Fiscal Gatos Intangibles	4,850.85	14,515.06	19,866.07	15,294.43	15,699.97	
Credito Fiscal Materia Prima		25,932.25	126,097.79	325,807.62	561,733.16	833,315.11
Credito Fiscal Inventario Materia Prima		650.63	1,767.68	3,830.05	4,524.60	-
Credito Fiscal Gastos Generales		27,097.25	99,312.92	188,730.88	256,626.94	330,203.02
IGV por ventas		(92,564.51)	(445,314.46)	(1,080,366.58)	(1,813,717.00)	(2,653,730.30)
Credito Fiscal	35,243.96	69,388.31	(70,044.02)	(447,937.54)	(873,699.59)	(1,490,212.17)
Credito Fiscal Acumulado	35,243.96	104,632.27	34,588.26	(413,349.28)	(873,699.59)	(1,490,212.17)
Obligación de pago de IGV	-	-	-	(413,349.28)	(873,699.59)	(1,490,212.17)

Cálculo de impuesto a la Renta IR						
Año	0	1	2	3	4	5
Utilidad antes de impuestos	(61,208.19)	(185,555.65)	(483,516.60)	29,819.27	1,233,934.20	3,162,775.07
IR generado anualmente	(18,362.46)	(55,666.70)	(145,054.98)	8,945.78	370,180.26	948,832.52
IR acumulado	(18,362.46)	(74,029.15)	(219,084.13)	(210,138.35)	160,041.91	948,832.52
IR por pagar		-	-	-	160,041.91	948,832.52

Fuente: elaboración propia

