



La cafetería

Trabajo de Investigación para optar al Grado de
Máster en Dirección de Empresas

Gladys Sofía Tello Paredes
Charles Alexander Nano Malpartida

Asesor:
Dr. Gonzalo Enrique León Riofrío

Lima, septiembre de 2020

Dedicatoria

Hasta el día de hoy la gente sabía el precio de todo, pero nunca nos pusimos a reflexionar sobre el verdadero valor de la vida, la cual no tiene precio. Muchas veces la vida nos puede poner pruebas; solo nos queda entender que todo es un gran aprendizaje para contribuir con nuestra existencia y ayudar a la existencia de los demás.

Con mucho amor a la vida y a la vida de nuestras familias.



Resumen ejecutivo

El objetivo principal de este trabajo de investigación es plantear un caso de negocio acerca del plan de expansión de una cadena de cafeterías llamada Mr. Black en el mercado latinoamericano. El caso permitirá al alumno desarrollar el rol de Director de expansión, de modo que pueda evaluar la mejor alternativa para el crecimiento del negocio, presentando un informe a los accionistas sobre las oportunidades del mercado latinoamericano y las diferentes estrategias de implementación de las cafeterías en un nuevo mercado.

Los resultados de Mr. Black fueron sorprendentes y no tardaron mucho en abrir más locales. En los siguientes ocho años abrieron un total de 20 locales en varias ciudades de Canadá. A medida que la compañía seguía creciendo y más personas se unían al equipo, existía un gran reto: no sacrificar los estándares de calidad por la masificación del negocio.

Desde el año 2011, Mr. Black coffee shop comenzó con su plan de expansión en Canadá, abriendo un promedio de 2 a 3 cafeterías por año, logrando alcanzar 20 cafeterías al cierre del 2018. La expansión territorial se inició en la ciudad de Vancouver, con 10 cafeterías; luego se abrieron cinco locales en Toronto; tres cafeterías en Montreal y dos en Quebec, logrando una facturación anual en el 2018 de US\$ 5.7 MM.

El caso de negocio se divide en caso A y caso B. En el caso A, el alumno tendrá que identificar si existe alguna oportunidad de crecimiento de las cafeterías en el mercado latinoamericano.

En el caso B, los accionistas toman la decisión de invertir y lanzar su primera cafetería Mr. Black en el mercado peruano. Por tal motivo, solicitan al director de expansión evaluar la mejor alternativa de ubicación, rentabilidad y sostenibilidad para la apertura de la cafetería.

Finalmente, con este caso de negocio, se sugiere que el alumno pueda evaluar diferentes criterios para la implementación de un negocio de cafeterías en un nuevo mercado, tomando en cuenta en el análisis dos escenarios: el conservador y el optimista.

Palabras clave: *nuevo mercado; plan de expansión; oportunidad de crecimiento; rentabilidad, sostenibilidad; estrategia y diferenciación*

Abstract

The main objective of this research work is to present a business case about the expansion plan of a chain of coffee shops called MR. BLACK in the Latin American market. The case will allow the student to develop the role of the director of expansion, so that the student can evaluate the best alternative for business growth, presenting a report to the shareholders on the opportunities of the Latin American market and the different strategies for the implementation of coffee shops in a new market.

The results of MR. BLACK were surprising, and it did not take long to open more stores. In the following eight years, they opened a total of 20 stores in various cities in Canada. As the company continued to grow and more people joined the team, there was a great challenge: not to sacrifice quality standards for the massification of the business.

Since 2011, MR. BLACK coffee shop began with its expansion plan in Canada, opening an average of two to three coffee shops per year, achieving 20 coffee shops at the end of 2018. The territorial expansion began in the city of Vancouver, with ten coffee shops; then five stores opened in Toronto, three coffee shops in Montreal and two in Quebec, achieving an annual turnover in 2018 of US \$ 5.7 million.

The business case is divided into case A and case B. In case A, the student will have to identify if there are any growth opportunities for coffee shops in the Latin American market.

In case B, the shareholders make the decision to invest and launch their first MR. BLACK coffee shop in the Peruvian market. Therefore, they request the director of expansion to evaluate the best location, profitability and sustainability alternative for the opening of the coffee shop.

Finally, with this business case, it is suggested that the student can evaluate different criteria for the implementation of a coffee shop business in a new market, taking into account the two analysis scenarios: the conservative and the optimistic.

Keywords: *new market; expansion plan; growth opportunity; profitability; sustainability; strategy and differentiation*

Tabla de contenido

Dedicatoria	iii
Resumen ejecutivo	v
Abstract	vii
Índice de tablas.....	xi
Índice de figuras	xiii
Introducción	1
Capítulo 1. Caso: La Cafetería - Caso A.....	3
1.1. Historia <i>Mr. Black</i>	3
1.2. Entorno competitivo	4
1.3. Diferenciación de <i>Mr. Black</i>	4
1.4. Expansión territorial de <i>Mr. Black</i>	5
1.5. Mercado Latam.....	6
Anexos.....	9
Anexo 1. Crecimiento de establecimientos de Starbucks en los últimos quince años	9
Anexo 2. Café en Canadá	10
Anexo 3. App- <i>Mr. Black</i>	12
Anexo 4. Resumen general del informe de gestión de <i>Mr. Black coffee shop</i>	13
Anexo 5. Resumen general del informe de gestión de <i>Mr. Black coffee shop</i> . Ventas por ciudad.....	14
Anexo 7. Consumo per cápita de café a nivel mundial	18
Anexo 8. Café y bares en Perú	20
.....	24
Anexo 9. Informe de <i>Market Win</i> -Perú: consumo interno por tipo de café en el periodo 2010-2015	24
Anexo 10. Informe de <i>Market Win</i> -Frecuencia de visita a cafeterías de Lima.....	25
Anexo 11. Informe de <i>Market Win</i> -Consumo según edad en Lima.....	26
Anexo 12. La excelencia de las cafeterías en Lima.....	27
Capítulo 2. Caso: La Cafetería - Caso B	29
Anexo 13. Puntos evaluados.....	31
Anexo 14. Tráfico de personas por puntos	32
Anexo 15. Tráfico vehicular por puntos	33
Anexo 16. Estimación de la demanda por puntos	34

Capítulo 3. Teaching note	35
3.1. Resumen ejecutivo.....	35
3.2. Objetivos académicos del Caso	36
3.3. Preguntas sugeridas para la sesión.....	37
3.4. Análisis del Caso	37
3.4.1. Análisis del Caso A.....	37
3.4.1.1. PEST.....	37
3.4.1.2. Análisis FODA	39
3.4.2. Análisis del Caso B	41
3.4.2.1. Análisis de rentabilidad de las opciones.....	41
3.4.2.2. Supuestos.....	43
3.5. Definición del problema / oportunidad.....	45
3.6. Alternativas de solución/decisión.....	46
3.7. Criterios de decisión	46
3.8. Evaluación de alternativas	46
3.8.1. Evaluación de alternativas – Caso A	46
3.9. Decisión.....	51
3.9.1. Caso A.....	51
3.9.2. Caso B.....	51
3.10. Plan de acción.....	52
3.11. Tiempos sugeridos de trabajo del caso	55
Bibliografía.....	57

Índice de tablas

Tabla 1. Análisis de rentabilidad. Opciones A y B	42
Tabla 2. Criterios de evaluación	42
Tabla 3. Análisis de rentabilidad: EGyP – Punto 1	44
Tabla 4. Análisis de rentabilidad: EGyP – Punto 2	45
Tabla 5. Evaluación de alternativas	47
Tabla 6. Criterios de evaluación de alternativas	49
Tabla 7. Sesión 1	55
Tabla 8. Sesión 2	55
Tabla 9. Final del caso	55



Índice de figuras

Figura 1. PEST	38
----------------------	----



Introducción

El presente documento consiste en el estudio del caso de la cafetería *Mr. Black*, el cual fue creado para este trabajo de investigación. La motivación del estudio de este caso se debió en conocer a profundidad cómo un modelo de negocio puede abrirse campo en un mercado tan competitivo, como el canadiense, logrando crear y desarrollar una identidad de marca a través de productos especializados, calidad de servicio e innovación; y como estos atributos se convierten en el valor diferencial de la marca, logrando un modelo negocio con el potencial de ser replicado en otros países.

El objetivo principal de este trabajo de investigación es plantear el plan de expansión de las cafeterías *Mr. Black* en el mercado latinoamericano y, más específicamente, en el peruano. El caso nos permitirá tener el rol del Director de expansión, para evaluar la mejor alternativa para el crecimiento del negocio e identificar las diferentes oportunidades en mercados potenciales, pero con hábitos y costumbres diferentes al mercado canadiense.

El caso se divide en caso A y caso B. En el caso A se tendrán que identificar las diferentes variables de oportunidad de crecimiento de las cafeterías en nuevos mercados.

En el caso B, se selecciona el mercado con mayor potencial de crecimiento y se busca evaluar la mejor alternativa de apertura de la cafetería bajo los criterios de ubicación, rentabilidad y sostenibilidad del negocio.

Capítulo 1. Caso: La Cafetería - Caso A

1.1. Historia *Mr. Black*

Mr. Black coffee shop abrió su primera tienda en la ciudad de Toronto en el año 2010, bajo el concepto de brindar a las personas una experiencia inolvidable, ofreciendo un café increíble, y con la promesa de servir siempre una taza de café perfecta.

El fundador y CEO, Salvador Ganosa, nació en Lima en el año 1983. Desde muy joven, se vio inmerso en el negocio del café, ya que su familia tenía tierras de cultivos de café en la ciudad de Oxapampa, en el departamento de Pasco; lugar que se destaca por la variedad de sus paisajes naturales y por la gran cantidad de tierra fértil, en especial para el cultivo y producción de uno de los mejores cafés del Perú. El padre de Salvador se encargaba del cultivar el grano, procesarlo y venderlo a las tiendas locales; sin aventurarse entonces a desarrollar un negocio a mayor escala.

Salvador viajó a Canadá a estudiar un MBA a los 27 años y conoció a John Wilson, profesor de Operación de Servicios en la Universidad de Toronto. En la parte final del curso los alumnos debían presentar una propuesta de negocio. Salvador expuso como propuesta de negocio el lanzamiento de una cadena de cafeterías, basado en la increíble experiencia que había tenido ayudando en el negocio familiar. Wilson quedó sorprendido de la oportunidad de negocio que le presentó Salvador. Se dio cuenta del conocimiento técnico que tenía, el cual, se sumaba a la pasión de servicio y a la experiencia que podía aportar John para desarrollar un negocio propio.

En 2008, John le propuso a Salvador ser socios y lanzar la primera cafetería en Toronto. Salvador le sugiere colocarle la marca *Mr. Black*. John estaba convencido de la experiencia que tenía Salvador en desarrollar un café de buena calidad, en definir un sólido sistema de operaciones e implementar procesos de excelencia; estos procesos se convirtieron en los pilares sobre los que se construyó el modelo de negocio de cafeterías *Mr. Black coffee shop*.

La primera cafetería de *Mr. Black coffee shop* se lanzó en el corazón de Toronto, posicionándose rápidamente como el mejor café de la ciudad por la diversidad de orígenes y aromas de café, ya que se podía encontrar café de Zimbawe, de Costa Rica o de Perú, entre otros. El consumidor tenía la libertad de escoger el café de su preferencia. A ello cabría añadir el buen servicio y el acogedor ambiente del local, que fueron también variables importantes

para entender el éxito de su primer local.

Los resultados fueron sorprendentes y no tardaron mucho en abrir más locales. En los siguientes ocho años abrieron un total de 20 locales. A medida que la compañía seguía creciendo y más personas se unían al equipo, existía un gran reto: no sacrificar los estándares de calidad por la masificación del negocio. Por este motivo, se especializaron en la mejora continua en todas las áreas de la cafetería: desde tostar su propio café y hornear sus propios pasteles, hasta programas intensivos de capacitación de baristas, para garantizar un servicio acogedor y eficiente. Incluso desarrollaron una gran variedad de productos veganos y sin gluten, orientados al bienestar, siempre persiguiendo el objetivo de mejora continua.

1.2. Entorno competitivo

Con una recaudación inicial de \$ 150 000 a través de familiares y amigos, *Mr. Black coffee shop* abrió su primer local en enero de 2010, en Yonge Street, avenida principal del centro de la ciudad de Toronto. Salvador y John tuvieron que abrirse camino frente a las cadenas de cafeterías de renombre internacional como Starbucks, cafetería líder en el mercado canadiense, y que es la compañía de café más grande del mundo, con más de 24 000 locales en 70 países y una presencia en Canadá de 1073 locales operados por la compañía y 409 tiendas más con licencia (Lock, 19 de noviembre de 2019). (Ver Anexo 1).

El consumo de café presentaba en el mercado canadiense una trayectoria ascendente. En el año 2018, las ventas se incrementaron un 2%, hasta alcanzar los 1,900 millones de dólares canadienses, en detrimento del consumo del café instantáneo. La base de crecimiento en los consumidores está en el segmento de jóvenes entre los 18 a 24 años y representa el 29% del consumo. En general, los jóvenes de ese segmento de población consumen productos más naturales, tienden a preferir más los nuevos tipos de café y son más respetuosos con el medio ambiente (Euromonitor, 2020). (Ver Anexo 2). Además, ven a las grandes cadenas tipo Starbucks como cafeterías antiguas diseñadas para consumidores masivos.

1.3. Diferenciación de *Mr. Black*

Salvador y John eran conscientes de que en mercados tan competitivos tenían que estar alerta todo el tiempo. Era importante diferenciarse a través de la innovación. Siempre intentaron brindar un servicio de experiencia, propio de una cafetería boutique. Querían mantener el

concepto de calidad y un servicio acogedor, y tenían claro que cadenas como Starbucks eran cafeterías que habían crecido demasiado y habían perdido algunos aspectos importantes que el consumidor de café valoraba, como la excelencia del café y el trato cercano del personal que trabaja en la cafetería. A través de sistemas operativos, indicadores de gestión, capacitación continua a su personal y productos de alta gama, los dos socios estaban listos para dar el siguiente paso: expandirse por todo Canadá con más locales.

Incorporaron dentro de su portafolio alimentos como pasteles caseros y sándwiches. Salvador se encargaba de las operaciones de abastecimiento de los granos de café de distintos orígenes (Perú, Colombia, Zimbawe, Costa Rica, entre otros); también se encargaba del abastecimiento de los alimentos a través de la adquisición de dos panaderías, la primera en la ciudad de Vancouver en el año 2015 y la segunda en la ciudad de Toronto en el año 2017, para lo que tuvieron que invertir un total de US\$ 1.9 MM. Esto incluía inmuebles y maquinarias para la preparación de pasteles salados y dulces. En el año 2018 introdujeron además selecciones veganas y sin gluten.

Una de las claves de éxito en el negocio fue el programa de fidelización. En el año 2017 lanzaron una aplicación con la que el cliente podía realizar su precompra y evitar las colas en sus 20 locales (ver Anexo 3). A través de la geolocalización, cada cafetería recibía el pedido y monitoreaba la llegada del cliente tres minutos antes de que el cliente llegara al establecimiento. Mientras el barista preparaba el café, el cliente llegaba y encontraba en una pantalla su nombre y el status de su pedido. John Watson identificó que el 40% de sus clientes eran ejecutivos (ver Anexo 4) que buscaban tomar un buen café antes de entrar a trabajar. Por este motivo tomaron la decisión de lanzar la aplicación con la opción de precompra. Tuvieron que incorporar nuevos procesos en los protocolos de atención al cliente y desarrollaron nuevos espacios dentro del *layout* de las cafeterías. Esta iniciativa ayudó a incrementar las ventas 10% en el 2018 (ver Anexo 5).

1.4. Expansión territorial de *Mr. Black*

Desde el año 2011, *Mr. Black coffee shop* comenzó con su plan de expansión en Canadá, abriendo un promedio de dos a tres cafeterías por año, logrando alcanzar 20 cafeterías al cierre del 2018. La expansión territorial comenzó en la ciudad de Vancouver, con 10 cafeterías; luego abrieron cinco locales en Toronto, tres cafeterías en Montreal y dos en Quebec, logrando una facturación anual en el 2018 de US\$ 5.7 MM (ver Anexo 6).

En el año 2018, *Mr. Black* tenía planificado comenzar con su plan de expansión internacional. En la última reunión de planificación, Salvador planteó en el directorio la estrategia de internacionalización de las cafeterías en América Latina, concretamente la estrategia para Perú. Salvador quería convencer a John de que era posible utilizar las mismas estrategias de marca e innovación utilizadas en Canadá para los mercados en Latinoamérica. Por otro lado, existía en Salvador un deseo de mostrar a su familia su éxito en Canadá y de demostrarle que también podía repetir el mismo éxito en su tierra. John analizó la propuesta que le planteó Salvador, pero sentía que era una decisión sumamente emocional. John estaba seguro de que tenían que dar el siguiente paso, pero no tenía claro dónde invertir y cuál era el mercado con potencial de crecimiento. Por este motivo John le planteó algunas preguntas a Salvador:

- ¿Cuáles son los mercados de consumo de café en Latinoamérica?
- ¿Cuáles es el nivel de penetración de cafeterías en Perú?
- El modelo de negocio de *Mr. Black*, ¿funcionaría en un mercado como el peruano?
- ¿El mercado peruano es suficientemente atractivo para justificar la entrada al país?

Salvador no supo responder a las preguntas de John, así que este le propuso contratar a un Director de expansión para analizar el potencial de mercados en Latinoamérica y tomar una decisión con menor riesgo.

1.5. Mercado Latam

En noviembre de 2018, contratan a Peter Smith para la posición de director de expansión. Con 11 años de experiencia como Director de expansión y Crecimiento en Walmart, veía con mucho optimismo el plan de expansión territorial. Peter ya tenía experiencia, puesto que en Walmart había analizado el mercado de retail en Latinoamérica, incluyendo Perú, trabajando de la mano con agencias de investigación reconocidas, las cuales podrían ayudar a enviar un informe sobre las oportunidades de mercado de cafeterías en América Latina. Este informe ayudaría como primer filtro para seleccionar el país con mayor oportunidad de negocio.

Peter Smith tenía que entregar su primer informe a los accionistas en enero del 2019, por lo que se contactó con la empresa Market Win, empresa dedicada a la investigación e identificación de mercados potenciales.

La primera semana de enero del 2019, Catherine Boloña, de Market Win, presentó su

informe, en el cual se destacaron los siguientes hallazgos:

1. A nivel mundial y durante los últimos ocho años, ha habido una tendencia creciente de consumo de café de un 9% anual, con un consumo per cápita mundial de 1.27 kg/año en la actualidad.
2. En Latinoamérica, el país con mayor consumo de café es Brasil, con un consumo per cápita promedio de 4.8kg/año. Perú es uno de los países con menor consumo per cápita de Latinoamérica y del mundo con un promedio de 0.65kg/año por persona (ver Anexo 7).
3. Con respecto al 2017, en el 2018 el consumo de café en Perú se incrementó un 9% y las cadenas de café crecieron un 39% en ventas (ver Anexo 8).
4. El consumo de café en el Perú está ganando nuevos seguidores, conducidos por la introducción de nuevos sabores, experiencias y cambios en el estilo de vida.
5. En la actualidad, en Perú predomina el consumo de café pasado, con un 54.5% de participación; mientras que el restante 45.5% corresponde al consumo de café instantáneo (ver Anexo 9).
6. El precio promedio de una taza de café estaba en US\$ 2.90 en cafeterías de especialidad según el método de preparación.
7. Sobre qué tan frecuente es el consumo de café fuera del hogar, un 19.8% lo consume una vez al mes, un 29% lo hace cada dos semanas y un 28.7% al menos una vez a la semana (ver Anexo 10).
8. Respecto a la población que más café consume en el Perú se podría considerar relativamente joven, pues el grupo mayoritario es el que comprende desde los 25 hasta los 34 años (ver Anexo 11).
9. Existen cadenas nacionales en expansión, pero la gran mayoría son emprendimientos de apasionados del café.
10. Se estima que, en Lima, capital del Perú, existen más de 180 cafeterías de especialidad, cuyo negocio principal es la venta de café (ver Anexo 12). Se espera que para el 2023 el mercado de cafeterías en el Perú presente un crecimiento de 57% frente al 2018 (ver Anexo 8).
11. La concentración de cafeterías de especialidad se está descentralizando. Iniciado en distritos de alto poder adquisitivo como Miraflores, San Isidro o Barranco, se está diversificando a distritos de nivel socio económico medio y bajo como Ventanilla, San Juan de Miraflores o San Juan de Lurigancho, ampliando la base del mercado a

segmentos de menores ingresos económicos.

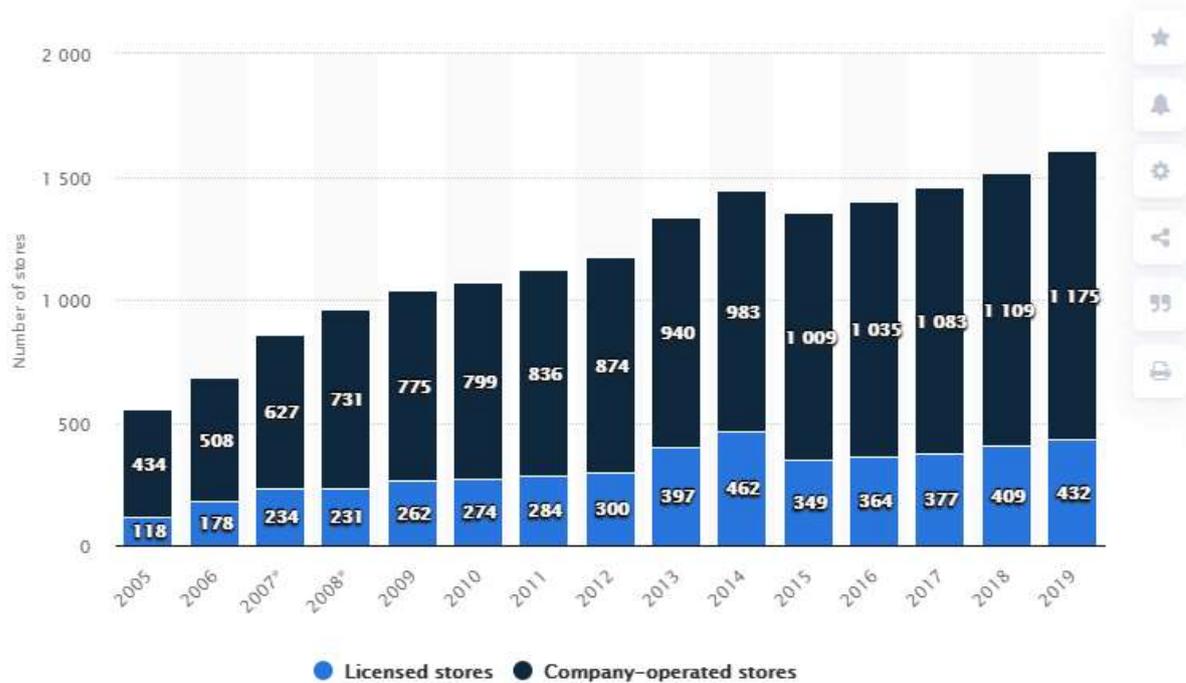
Peter estaba analizando los resultados del informe para determinar si el potencial del mercado de Perú justificaba desarrollar un plan de expansión en el país, cuando John y Salvador entraron la sala de reuniones. Directamente Salvador preguntó: “¿Peter, nos vamos a Perú?”.



Anexos

Anexo 1. Crecimiento de establecimientos de Starbucks en los últimos quince años

Number of Starbucks stores in Canada from 2005 to 2019



Fuente: Lock (19 de noviembre de 2019).

© Statista 2020

ESCUELA DE DIRECCION
UNIVERSIDAD DE PIURA

Anexo 2. Café en Canadá

COFFEE IN CANADA

HEADLINES

- Retail value sales and retail volume sales of coffee both rise by 2% to reach CAD1.9 billion and 68,759 tonnes respectively in 2019
- Canadians favour premium products but are increasingly worried about the plastic used in pods
- Both foodservice volume and retail volume sales grow by 2% in 2019
- Keurig Canada Inc still leads coffee with a 28% retail value share in 2019
- Retail sales of coffee are set to rise at a 3% CAGR in current value terms (1% in 2019 constant value terms) and a 2% CAGR in volume terms over the forecast period

PROSPECTS

Busy Canadian Consumers Turn To Single-serve Coffee But Concerns Over the Sustainability of Fresh Ground Coffee Pods Are on the Rise

Premiumisation is one of the main drivers of value growth within coffee, with demand for higher quality, increased variety, more convenience, and sustainability all key. Hectic lifestyles and demand from time-strapped consumers continue to fuel growth in sales of single-serve options, although sustainability concerns are, to some extent, hampering growth in sales of fresh ground coffee pods, despite major players promoting their environmental credentials and sustainability.

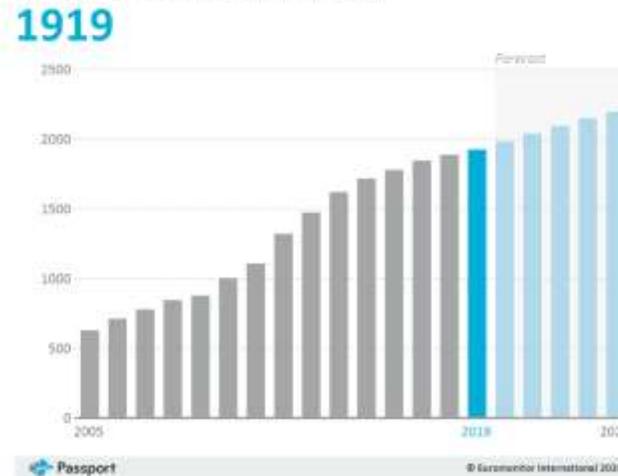
Consumers are thus returning to more traditional offerings with added features, benefitting fresh coffee beans in particular. As result of this higher demand, fresh coffee beans with attractive labels, such as organic, rainforest alliance certified and fair trade, are all being sold at higher prices. Speciality fresh coffee beans, such as Kicking Horse, are also increasing their distribution reach into more mainstream channels, including supermarkets and hypermarkets like Superstore, thus enabling them to reach a wider consumer audience and attract new habitual customers. Kicking Horse used to only be available online or in high-end outlets; its expansion should lead to increase exposure over the forecast period.

Espresso-based Coffee Consumption on the Rise, Particularly Amongst Younger Consumers

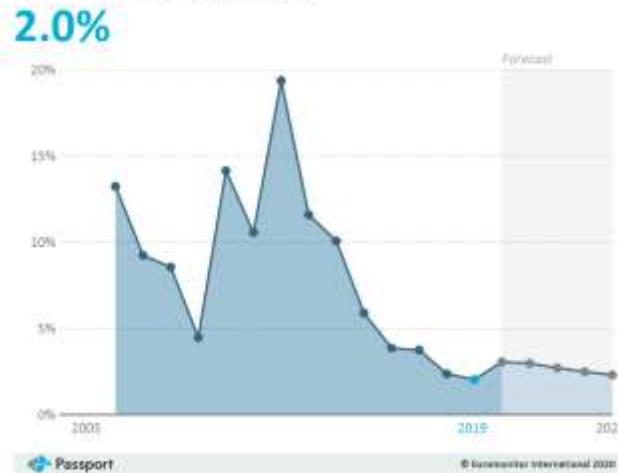
According to the Coffee Association of Canada, consumption of espresso-based coffee is on the rise, with 24% of 18-79-year-olds drinking it every day in 2018, vs just 14% in 2004. Consumption is highest amongst younger consumers, with 29% of 18-24-year-olds drinking it, compared to 16% of 65-79-year-olds. Some 72% of 18-79-year-olds still drink coffee every day, with most of these drinking 3.2 cups on average.

There is a divide between older and younger consumers in terms of their coffee consumption habits. Younger consumers tend to prefer newer coffee types, while older Canadians typically stick to well-established habits, especially their morning rituals. Consumption of coffee in foodservice outlets is more popular among millennials, while baby boomers are more likely to prepare coffee at home.

Sales of Coffee in Canada
Retail Value RSP - CAD million - Current - 2005-2024

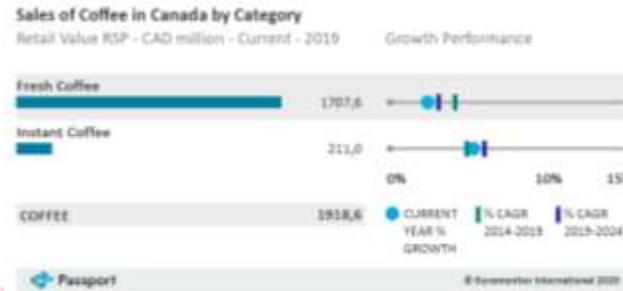


Sales Performance of Coffee in Canada
% Y-O-Y Retail Value RSP Growth 2005-2024



Instant Coffee Sees Comparatively Low Sales Due To Quality Concerns, But Rapid Growth As It Is Easier To Prepare

Instant coffee continues to be dynamic but is challenged by the fact that consumers consider it to be lower quality compared to fresh coffee. Instant coffee mixes tend to be the main drivers of growth within instant coffee as consumers appreciate their on-the-go nature, but sales are growing from a lower base as this category is still relatively immature and not as well established as traditional instant standard coffee. The latter is still regarded as quick to prepare, making it more convenient than fresh coffee to make at home. However, its lower quality reputation will continue to be a sales hindrance going forward, limiting sales to some extent, despite the expected rapid rise in sales over the forecast period.



Fuente: Euromonitor International (2020)



Anexo 3. App-Mr. Black



Fuente: elaboración propia

- Los aspectos más valorados de la app son: la posibilidad de personalizar el café, la opción de recojo y la opción al plan de fidelización que permita obtener descuentos (cercaos al 25%).
- La geolocalización es más aceptada y valorada por los usuarios más jóvenes que por los más mayores.

Anexo 4. Resumen general del informe de gestión de *Mr. Black coffee shop*

Resumen general del informe de gestión

Mr. Black coffee shop					
Customer Number					
Client Type	2016	2017	2018	Variation	PART 2018
Resident of the area	633	808	571	-29%	9.3%
Workers in the area	1,798	2,262	2,423	7%	39.5%
Transients in the area	2,227	2,914	3,141	8%	51.2%
TOTAL	4,658	5,984	6,135	3%	100.0%
Coffee Mugs Sold					
Client Type	2016	2017	2018	Variation	PART 2018
Resident of the area	10,579	14,945	10,783	-28%	10.1%
Workers in the area	49,445	71,930	78,758	9%	73.5%
Transients in the area	14,472	15,154	17,590	16%	16.4%
TOTAL	74,496	102,029	107,132	5%	100.0%
Average Cup / Customer Consumption					
Client Type	2016	2017	2018	Variation	
Resident of the area	16.7	18.5	18.9	2%	
Workers in the area	27.5	31.8	32.5	2%	
Transients in the area	6.5	5.2	5.6	8%	
TOTAL	16.0	17.1	17.5	2%	

Fuente: elaboración propia



Anexo 5. Resumen general del informe de gestión de *Mr. Black coffee shop*. Ventas por ciudad

MANAGEMENT REPORT - GENERAL SUMMARY

Mr. Black coffee shop
2018

SALES STORE / CHANNEL SALE (\$)				PARTICIPATION SALE BY CHANNEL			
TIENDAS	TIENDA	APP	TOTAL	TIENDAS	TIENDA	APP	TOTAL
SAINT LAURENT - NORTH	579.305	49.008	628.313	SAINT LAURENT - NORTH	92%	8%	100%
SAINT LAURENT - SOUTH	496.510	46.124	542.634	SAINT LAURENT - SOUTH	92%	9%	100%
AHUNTSIC-CARTIERVILLE	458.920	43.731	502.650	AHUNTSIC-CARTIERVILLE	91%	9%	100%
MONT ROYAL	426.225	42.154	468.379	MONT ROYAL	91%	9%	100%
DORVAL	339.860	59.975	399.836	DORVAL	85%	15%	100%
LACHINE	338.232	33.044	371.276	LACHINE	91%	9%	100%
POINT CLAIRE	344.544	26.732	371.276	POINT CLAIRE	93%	7%	100%
LA SALLE	308.102	23.190	331.292	LA SALLE	93%	7%	100%
MONTREAL-EST	273.316	40.840	314.156	MONTREAL-EST	87%	13%	100%
VERDUN	237.045	48.551	285.597	VERDUN	83%	17%	100%
KIRKCLAND	206.772	21.705	228.477	KIRKCLAND	91%	10%	100%
BEACONSFIELD	218.596	27.017	245.613	BEACONSFIELD	89%	11%	100%
RIVIERE-DES-PRAIRIES	210.199	18.278	228.477	RIVIERE-DES-PRAIRIES	92%	8%	100%
SAINT-LEONARD	184.924	14.994	199.918	SAINT-LEONARD	93%	8%	100%
ANJOU	171.449	11.332	182.782	ANJOU	94%	6%	100%
TORONTO	109.326	16.336	125.663	TORONTO	87%	13%	100%
YORK	78.996	6.683	85.679	YORK	92%	8%	100%
PEEL	66.087	8.168	74.255	PEEL	89%	11%	100%
MARKHAM	59.633	8.911	68.543	MARKHAM	87%	13%	100%
GEORGINA	47.409	9.710	57.119	GEORGINA	83%	17%	100%
TOTAL	5.155.451	556.485	5.711.936	TOTAL	90%	10%	100%

Fuente: elaboración propia

Anexo 6. Beneficios y pérdidas de *Mr. Black Inc.* a 31 de diciembre de 2018

Profit & Loss Statement for *Mr. Black Inc.*

for the year ended December 31, 2018

Year	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Total Revenue	188,559	646,553	996,865	1,643,417	2,828,841	3,610,341	4,337,770	5,226,999	5,711,936
<u>Cost of Goods Sold</u>	<u>60,545</u>	<u>190,300</u>	<u>268,177</u>	<u>458,477</u>	<u>787,198</u>	<u>951,618</u>	<u>1,150,584</u>	<u>1,354,785</u>	<u>1,491,461</u>
Gross Profit	128,014	456,253	728,688	1,184,941	2,041,643	2,658,723	3,187,186	3,872,214	4,220,475
Gross Profit %	67.9 %	70.6 %	73.1 %	72.1 %	72.2 %	73.6 %	73.5 %	74.1 %	73.9 %
Operating Expenses	75,776	227,329	303,106	530,435	909,318	1,060,871	1,288,200	1,363,976	1,515,529
<u>Salaries</u>	<u>8,450</u>	<u>25,350</u>	<u>33,800</u>	<u>88,725</u>	<u>152,100</u>	<u>177,450</u>	<u>215,475</u>	<u>250,965</u>	<u>278,850</u>
Operating Profit (EBIT)	43,788	203,573	391,782	565,780	980,225	1,420,403	1,683,511	2,257,272	2,426,095
Operating Profit (EBIT) %	23.2 %	31.5 %	39.3 %	34.4 %	34.7 %	39.3 %	38.8 %	43.2 %	42.5 %
Depreciation	2,739	8,216	10,954	19,170	32,863	38,340	46,556	49,295	54,772
<u>Interest Expense</u>	<u>29,577</u>	<u>88,731</u>	<u>118,307</u>	<u>207,038</u>	<u>354,922</u>	<u>414,076</u>	<u>502,807</u>	<u>532,383</u>	<u>591,537</u>
Income before taxes (EBT)	11,472	106,627	262,520	339,572	592,439	967,986	1,134,149	1,675,594	1,779,786
Income before taxes (EBT) %	6%	16%	26%	21%	21%	27%	26%	32%	31%
<u>Taxes</u>	<u>2,925</u>	<u>27,190</u>	<u>66,943</u>	<u>86,591</u>	<u>151,072</u>	<u>246,836</u>	<u>289,208</u>	<u>427,276</u>	<u>453,846</u>
Net Income	8,547	79,437	195,577	252,981	441,367	721,150	844,941	1,248,318	1,325,941
Net Income %	4.5 %	12.3 %	19.6 %	15.4 %	15.6 %	20.0 %	19.5 %	23.9 %	23.2 %

Fuente: elaboración propia

Balance general. Mr. Black Inc. a 31 de diciembre de 2018

BALANCE SHEET

Mr. Black Inc.

Date: December 31, 2018

ASSETS

- CURRENT ASSETS

CASH	US\$ 545,924
COMMERCIAL ACCOUNTS RECEIVABLE	428,395
PERSONAL LOANS	42,950
INVENTORY	372,865
PREPAID EXPENSES	300,000
TOTAL CURRENT ASSETS	1,690,134

FIXED ASSETS

FURNISHINGS AND EQUIPMENT	2,547,720
INTANGIBLES	31,500
TOTAL FIXED ASSETS	2,579,220

-

TOTAL ASSETS 4,269,354

LIABILITIES AND SHAREHOLDERS' EQUITY

- CURRENT LIABILITIES

NOTE PAYABLE	US\$ 54,772
SALES TAX	45,729
COMMERCIAL ACCOUNTS PAYABLE	372,865
MISCELLANEOUS ACCOUNTS PAYABLE	38,219
TOTAL CURRENT LIABILITIES	511,585

LONG TERM LIABILITIES

LONG TERM DEBT	1,588,619
DEFERRED TAX LIABILITY	78,927
TOTAL LONG TERM LIABILITIES	1,667,546

SHAREHOLDERS' EQUITY

CAPITAL STOCK	150,000
RETAINED EARNINGS	1,940,223
TOTAL SHAREHOLDERS' EQUITY	2,090,223

- TOTAL LIABILITIES AND SHAREHOLDERS' EQUITY 4,269,354

Fuente: elaboración propia

Resumen de informe general. Clientes

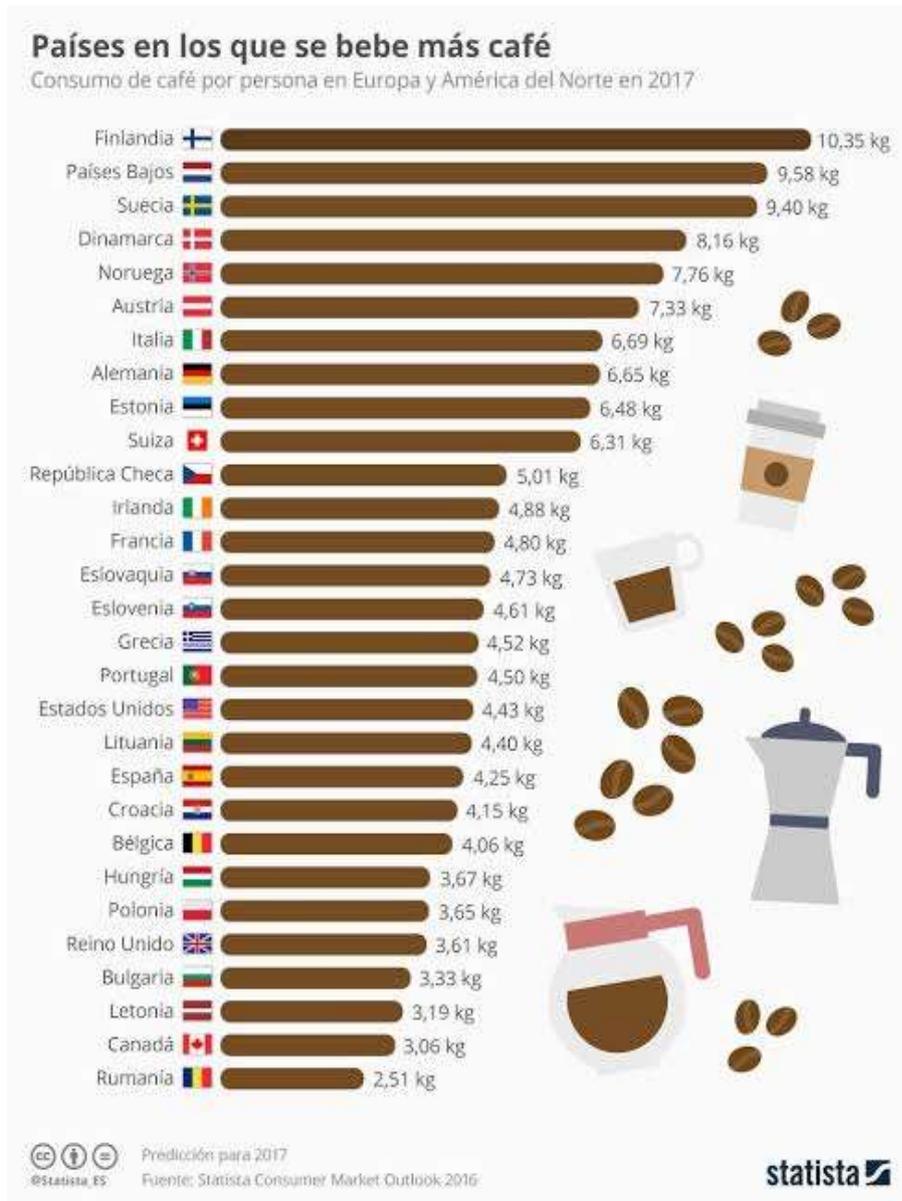
MANAGEMENT REPORT - GENERAL SUMMARY

Mr. Black coffee shop

SALES STORE (\$)	2016	2017	2018	Variación	PART 2018	PARTICIPATION SALES BY STORE TIENDAS			
						2016	2017	2018	
COFFEE SHOP									
SAINT LAURENT – NORTH	477,155	548,835	628,313	14%	11.0%	SAINT LAURENT - NORTH	11.0%	10.5%	11.0%
SAINT LAURENT – SOUTH	442,453	538,381	542,634	1%	9.5%	SAINT LAURENT - SOUTH	10.2%	10.3%	9.5%
AHUNTSIC-CARTIERVILLE	412,088	475,657	502,650	6%	8.8%	AHUNTSIC-CARTIERVILLE	9.5%	9.1%	8.8%
MONT ROYAL	394,737	454,749	468,379	3%	8.2%	MONT ROYAL	9.1%	8.7%	8.2%
DORVAL	377,386	381,571	399,836	5%	7.0%	DORVAL	8.7%	7.3%	7.0%
LACHINE	303,644	371,117	371,276	0%	6.5%	LACHINE	7.0%	7.1%	6.5%
POINT CLAIRE	281,955	318,847	371,276	16%	6.5%	POINT CLAIRE	6.5%	6.1%	6.5%
LA SALLE	260,266	308,393	331,292	7%	5.8%	LA SALLE	6.0%	5.9%	5.8%
MONTREAL-EST	238,577	313,620	314,156	0%	5.5%	MONTREAL-EST	5.5%	6.0%	5.5%
VERDUN	216,889	261,350	285,597	9%	5.0%	VERDUN	5.0%	5.0%	5.0%
KIRKCLAND	195,200	209,080	228,477	9%	4.0%	KIRKCLAND	4.5%	4.0%	4.0%
BEACONSFIELD	186,524	224,761	245,613	9%	4.3%	BEACONSFIELD	4.3%	4.3%	4.3%
RIVIERE-DES-PRAIRIES	173,511	209,080	228,477	9%	4.0%	RIVIERE-DES-PRAIRIES	4.0%	4.0%	4.0%
SAINT-LEONARD	151,822	182,945	199,918	9%	3.5%	SAINT-LEONARD	3.5%	3.5%	3.5%
ANJOU	138,809	156,810	182,782	17%	3.2%	ANJOU	3.2%	3.0%	3.2%
TORONTO	86,755	104,540	125,663	20%	2.2%	TORONTO	2.0%	2.0%	2.2%
YORK		78,405	85,679	9%	1.5%	YORK		1.5%	1.5%
PEEL		62,724	74,255	18%	1.3%	PEEL		1.2%	1.3%
MARKHAM		26,135	68,543	162%	1.2%	MARKHAM		0.5%	1.2%
GEORGINA			57,119	0%	1.0%	GEORGINA			1.0%
TOTAL	4,337,770	5,226,999	5,711,936	9%	100.0%	TOTAL	100.0%	100.0%	100.0%

Fuente: elaboración propia

Anexo 7. Consumo per cápita de café a nivel mundial



Fuente: Lock (19 de noviembre de 2019)

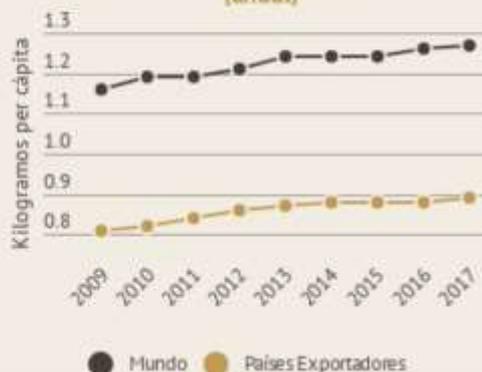
Consumo mundial de café

Tendencias en el consumo mundial per cápita de café

9.3%

Se ha incrementado el consumo per cápita de café en el mundo pasando de 1.16 kg (2009) a 1.27 (2017). En el caso de países que exportan café, este consumo se ha incrementado en 9.7%. En Latinoamérica, Brasil es el país productor que destaca también por su gran consumo de café.

Evolución del consumo per cápita de café (anual)



¿Qué países consumen más café?



Perú 0.65 kg

Fuente: SBS - The world's coffee consuming nations, 2017.

Puesto 139

Fuente: Pavodese (1 de octubre de 2017)

Anexo 8. Café y bares en Perú

CAFÉS/BARS IN PERU

HEADLINES

- Cafés/bars current retail value sales increase by 9% in 2018 to reach PEN4.5 billion, while the number of outlets and transactions rise by 7% and 6% respectively
- Coffee consumption continues to gain followers, driven by the introduction of new innovative offerings
- Chained specialist coffee and tea shops lead growth in 2018, with current retail value sales rising by 39%
- While large chains like Starbucks lead the way, independent players seek to stand-out with new offers
- Over the forecast period, café/bars is expected to post a retail value CAGR of 7% at current 2018 prices (5% in constant terms), with sales reaching PEN6.3 billion by 2023, while the number of outlets is set to grow at a CAGR of 6% to reach 11,562

PROSPECTS

Promotion of Peruvian Coffee Continues To Increase Domestic Consumption

Per capita coffee consumption in Peru is still one of the lowest in the world. In response, the Peruvian government promoted a number of activities throughout 2018, including the second Peru Cup of Excellence (allowing producers to compete for title of best coffee in Peru), fifth annual national coffee day celebration and the eighth international Café Peru Expo event. In addition, the Chamber of Peruvian Coffee and Cocoa and the Le Cordon Bleu Peru Institute organised "EXPERIENCE Lima", the First Cafeteria Contest in Lima, with the aim of promoting coffee culture, national internal consumption and the development of actions to promote the image of Peruvian coffee. With this boom in activities, the opening of independent coffee shops continues to increase in Lima as well as inland, while large chains have maintained their number of outlets.

Independent Cafeterias and Juice/smoothies Dominate Sales

Coffee is mainly consumed in the home as instant or American coffee, with the latter also being popular in "coffee shops", which are mainly independent and charge low prices. Also, it is very common for juice to be consumed as a complimentary breakfast option, in addition to sandwiches and menus throughout the day. These are located mainly around important urban centres and their peripheries in lower income neighbourhoods. However, there has been a stagnation in the number of chained cafés, with no more brands or stores opening recently.

Craft Beer Continues To Grow in Popularity

Since entering Peru in 2014, artisanal beer has seen years of good growth, with the area now looking to consolidate. With more than 15 brands available, the offer is increasing all the time, with operators typically producing beer in the same place. Craft beers continue to grow in popularity, with demand being fuelled by a more cultured and higher quality image, although demand remains limited to urban areas of Lima. Consumption in bars has also been boosted by rising income levels among middle class consumers, who are willing to pay much more than

Fuente: Euromonitor International (2020)

usual, often in higher income areas such as Miraflores and Barranco. The increase in visits to such outlets was boosted by the FIFA World Cup in Russia and growing demand among consumers over the age of 35, including during “evening parties” from 14.00hrs to 23.30hrs and sunset sessions, from 17.00hrs on Friday, Saturday and Sunday.

COMPETITIVE LANDSCAPE

Starbucks Continues To Lead, But Independents Seek To Update Their Offers

Starbucks continues to dominate sales and is considered as the chain that opened the market. In order to attract consumers, cafés are looking to offer different types of coffee by working with new suppliers. In addition, operators are also looking to offer a space for work and relaxation, combined with innovative infrastructure and additional services so that increasingly sophisticated consumers stay in cafés for longer.

Promotion of Different Coffees in Tourist Areas and Coffee Producing Regions

While a lot of coffee is produced in Peru, most is exported. However, there are currently efforts to promote the domestic market, with coffee-producing regions providing support for gastronomic proposals, including a coffee route that starts in Lima and goes through the traditional centre of the city and reaches districts such as Miraflores and Barranco. Each of these places offers coffees from the Peruvian jungle, which can accompany desserts or sandwiches. In regions such as Cajamarca, Huanuco, Puno and Cusco, coffee is being promoted along with local cuisine, with the participation of old coffee shops and new openings.

Juice and Smoothies Expand in Line With Commercial Centres

In Peru, juice and smoothies are widely available in traditional markets, both large and small. The possibility of finding a variety of fruits throughout Peru ensures that this custom is maintained. Traditionally, market stalls later become standalone outlets on streets and avenues. Peruvian consumers have also become sophisticated and, as a result, are developing a range of independent juices in outlets that pay attention to interior design and provide a welcoming atmosphere. On the other hand, numerous juice and smoothie outlets and stalls have been opened in shopping centres, with small chains expected to see good growth in the short term.

Table GBO Company Shares in Chained Cafés/Bars: % Foodservice Value 2014-2018

% value	2014	2015	2016	2017	2018
Starbucks Corp	80.7	84.2	86.0	87.7	90.9
Federación Nacional de Cafeteros de Colombia	6.4	5.7	6.3	5.4	4.0
NG Restaurants SA	3.0	2.8	2.5	2.3	1.8
Disfruta SRL	2.7	2.3	2.1	1.9	1.4
Creaciones Ichiban SAC	2.6	2.0	1.8	1.7	1.2
McDonald's Corp	2.4	1.7	1.3	1.0	0.7
Retail Food Group Ltd	2.1	1.3	-	-	-
Jireh International Pty Ltd	-	-	-	-	-
Bembos SAC	-	-	-	-	-
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Source: Euromonitor International from official statistics, trade associations, trade press, company research, trade interviews, trade sources

usual, often in higher income areas such as Miraflores and Barranco. The increase in visits to such outlets was boosted by the FIFA World Cup in Russia and growing demand among consumers over the age of 35, including during "evening parties" from 14.00hrs to 23.30hrs and sunset sessions, from 17.00hrs on Friday, Saturday and Sunday.

Table GBO Company Shares in Chained Cafés/Bars: % Foodservice Value 2014-2018

% value	2014	2015	2016	2017	2018
Starbucks Corp	80.7	84.2	86.0	87.7	90.9
Federación Nacional de Cafeteros de Colombia	6.4	5.7	6.3	5.4	4.0
NG Restaurants SA	3.0	2.8	2.5	2.3	1.8
Disfruta SRL	2.7	2.3	2.1	1.9	1.4
Creaciones Ichiban SAC	2.6	2.0	1.8	1.7	1.2
McDonald's Corp	2.4	1.7	1.3	1.0	0.7
Retail Food Group Ltd	2.1	1.3	-	-	-
Jireh International Pty Ltd	-	-	-	-	-
Bembos SAC	-	-	-	-	-
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Source: Euromonitor International from official statistics, trade associations, trade press, company research, trade interviews, trade sources

traditional centre of the city and reaches districts such as Miraflores and Barranco. Each of these places offers coffees from the Peruvian jungle, which can accompany desserts or sandwiches. In regions such as Cajamarca, Huanuco, Puno and Cusco, coffee is being promoted along with local cuisine, with the participation of old coffee shops and new openings.

Juice and Smoothies Expand in Line With Commercial Centres

In Peru, juice and smoothies are widely available in traditional markets, both large and small. The possibility of finding a variety of fruits throughout Peru ensures that this custom is maintained. Traditionally, market stalls later become standalone outlets on streets and avenues. Peruvian consumers have also become sophisticated and, as a result, are developing a range of independent juices in outlets that pay attention to interior design and provide a welcoming atmosphere. On the other hand, numerous juice and smoothie outlets and stalls have been opened in shopping centres, with small chains expected to see good growth in the short term.

Table Sales in Cafés/Bars by Category: Foodservice Value 2013-2018

PEN million	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Bars/Pubs	2,218.3	2,412.8	2,667.6	2,944.2	3,205.0	3,410.8
- Chained	-	-	-	-	-	-
- Independent	2,218.3	2,412.8	2,667.6	2,944.2	3,205.0	3,410.8
Cafés	463.7	485.1	545.2	610.4	700.8	780.0
- Chained	3.6	3.8	4.1	4.2	4.2	4.4
- Independent	460.1	481.3	541.1	606.2	696.5	775.6
Juice/Smoothie Bars	10.3	12.6	12.4	12.9	13.6	14.1
- Chained	5.8	6.9	6.4	6.5	6.6	6.7
- Independent	4.5	5.6	6.0	6.4	6.9	7.4
Specialist Coffee and Tea Shops	102.3	123.6	143.0	162.4	179.4	247.8
- Chained	97.5	118.6	137.4	156.1	172.5	240.2
- Independent	4.7	5.0	5.6	6.2	7.0	7.6
Chained Cafés/Bars	106.9	129.4	148.0	166.8	183.3	251.2
Independent Cafés/Bars	2,687.7	2,904.7	3,220.3	3,563.1	3,915.5	4,201.4
Cafés/Bars	2,794.5	3,034.1	3,368.2	3,729.9	4,098.8	4,452.6

Source: Euromonitor International from official statistics, trade associations, trade press, company research, trade interviews, trade sources

Fuente: Euromonitor International (2020)

Table Forecast Sales in Cafés/Bars by Category: Foodservice Value 2018-2023

PEN million	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Bars/Pubs	3,410.8	3,561.7	3,700.5	3,833.6	3,953.2	4,053.5
- Chained	-	-	-	-	-	-
- Independent	3,410.8	3,561.7	3,700.5	3,833.6	3,953.2	4,053.5
Cafés	780.0	861.1	944.1	1,031.6	1,125.0	1,221.4
- Chained	4.4	4.8	5.2	5.5	5.9	6.2
- Independent	775.6	856.3	938.9	1,026.1	1,119.1	1,215.2
Juice/Smoothie Bars	14.1	14.6	15.1	15.4	15.8	16.0
- Chained	6.7	6.8	6.9	7.0	7.0	7.0
- Independent	7.4	7.8	8.1	8.5	8.8	9.0
Specialist Coffee and Tea Shops	247.8	259.2	268.6	276.9	283.3	288.5
- Chained	240.2	251.0	259.8	267.4	273.3	278.1
- Independent	7.6	8.2	8.8	9.5	9.9	10.4
Chained Cafés/Bars	251.2	262.7	271.9	279.9	286.2	291.3
Independent Cafés/Bars	4,201.4	4,434.0	4,656.4	4,877.6	5,091.1	5,288.1
Cafés/Bars	4,452.6	4,696.7	4,928.3	5,157.5	5,377.3	5,579.4

Source: Euromonitor International from trade associations, trade press, company research, trade interviews, trade sources

Fuente: Euromonitor International (2020)



Anexo 9. Informe de *Market Win*-Perú: consumo interno por tipo de café en el periodo 2010-2015

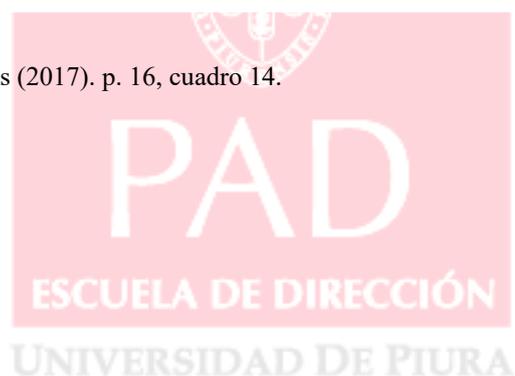
CUADRO 15

Perú: consumo interno por tipo de café en el periodo 2010-2015

Tipo de café	2010	2011	2012	2013	2014	2015	%
Café tostado grano	361	372	402	404	391	389	3,49
Café tostado molido	5 304	5 400	5 753	5 843	5 538	5 682	50,96
Total café para pasar	5 665	5 772	6 155	6 247	5 929	6 071	54,45
Café instantáneo	3 676	3 948	4 328	4 459	4 639	4 934	44,25
Café instantáneo descafeinado	119	126	131	132	136	145	1,30
Total café instantáneo	3 795	4 074	4 459	4 591	4 775	5 079	45,55
Total tostado e instantáneo	9 460	9 846	10 614	10 838	10 704	11 150	100,00

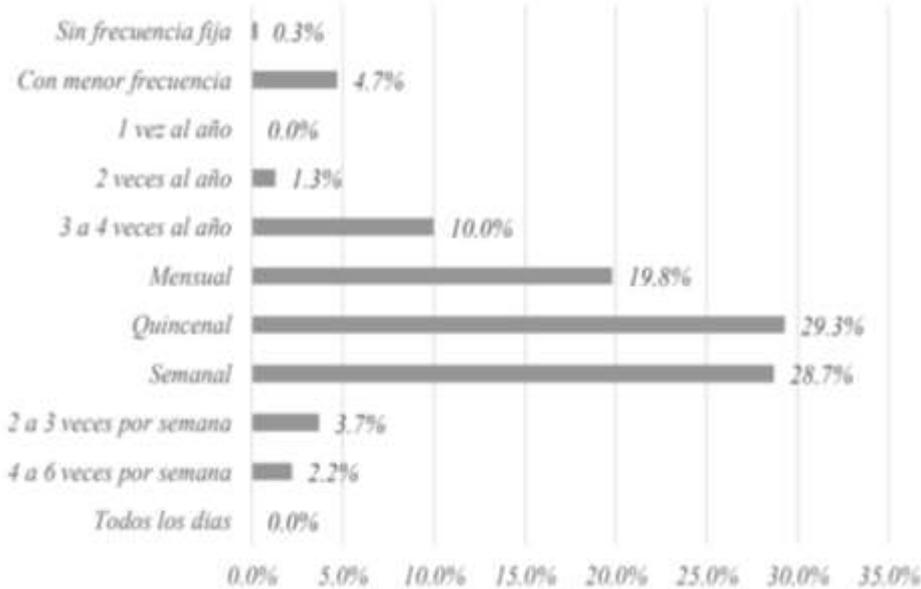
Fuente: EUROMONITOR. Elaboración: CCCP, adaptado por PCV-PNUD.

Fuente: Díaz Vargas y Willems (2017). p. 16, cuadro 14.



Anexo 10. Informe de Market Win-Frecuencia de visita a cafeterías de Lima

Respecto a con qué frecuencia se consume café fuera del hogar, aún se podría percibir que esta costumbre, más que arraigada en lo cotidiano, presenta características de actividad extraordinaria, pues el 19% de los encuestados visita una cafetería una vez al mes, mientras que el 29.3% lo hace cada quince días y el 28.7% lo hace al menos una vez por semana.

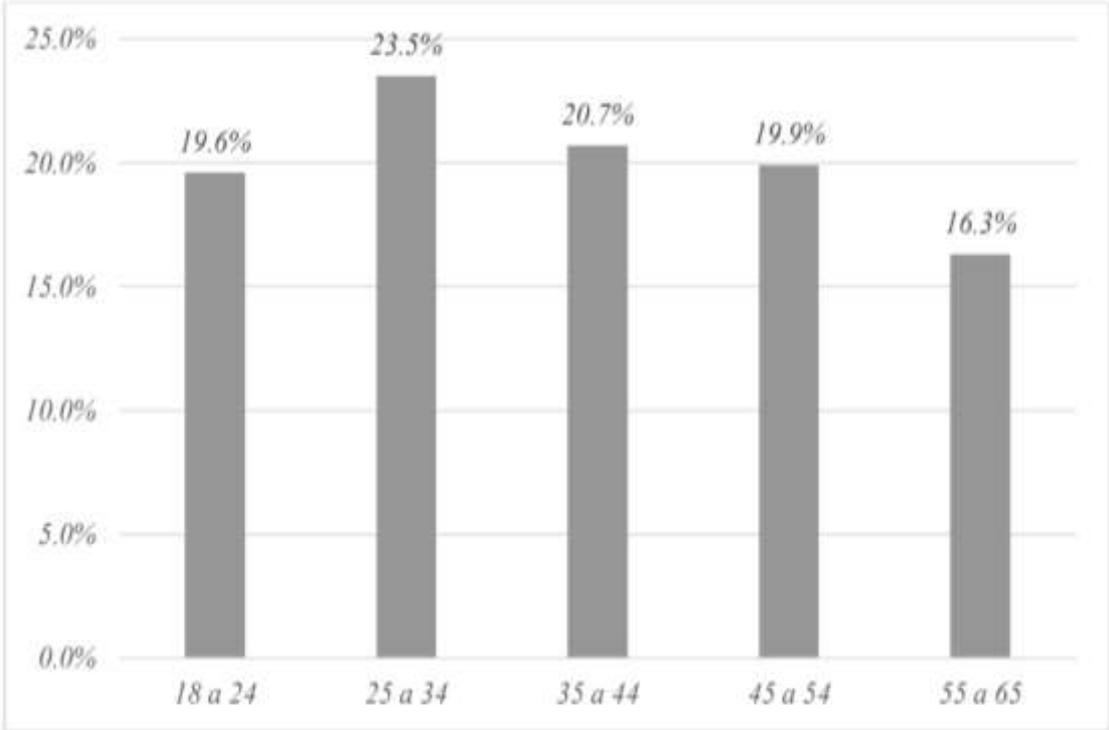


Fuente: Labra Choquehuanca (2018), p. 54



Anexo 11. Informe de Market Win-Consumo según edad en Lima

Con respecto al grupo de edad que predomina en el consumo de café, observamos que el grupo de 25 a 34 años consume la bebida con mayor frecuencia.



*Gráfico 18 Consumo según edad en Lima Metropolitana
Fuente: Arellano Marketing y personalizado para Cafés Peruanos*

Fuente: Labra Choquehuanca (2018), p. 85

UNIVERSIDAD DE PIURA

Anexo 12. La excelencia de las cafeterías en Lima

Actualidad / Noticias

24 de Mayo 2019 | Café

La excelencia de las cafeterías en Lima



La Segunda edición del Concurso de Cafeterías de Lima – Experience, organizado por la Cámara Peruana del Café y Cacao y Le Cordon Bleu, prestará resultados el 31 de mayo.

El incremento de las cafeterías en Lima es parte de un fenómeno global: los cambios en el estilo de vida motivan a que más consumidores estén interesados en nuevos sabores y experiencias, siendo el consumo de café y, en particular, el consumo del café fuera del hogar, parte de este proceso.

Se estima que en Lima existen más de 180 cafeterías de especialidad, encontramos en este segmento cadenas nacionales en expansión; pero la gran mayoría son emprendimientos de apasionados del café. Este fenómeno antes concentrado en distritos como Miraflores, San Isidro o Barranco hoy está diversificado. En Ventanilla, San Juan de Miraflores o San Juan de Lurigancho encontramos cafeterías de especialidad. Con un precio entre 5 y 15 soles según el método de preparación. El disfrute de una taza de café fuera de casa está en expansión.

Fuente: Cámara Café Cacao (24 de mayo de 2019)

Capítulo 2. Caso: La Cafetería - Caso B

Terminada la reunión, John estaba satisfecho por el informe presentado por Peter. La oportunidad de mercado que existía en Perú era muy clara a corto y largo plazo, ya que recién comenzaba el boom cafetero. John veía que, a pesar de la apertura de las 180 cafeterías de especialidad en los últimos 5 años, había un espacio importante para una cadena extranjera como *Mr. Black*, que pudiera competir con Starbucks en los mercados latinoamericanos. También se dio cuenta de que, al abrir tantas cadenas de especialidad, con diferentes marcas y conceptos, era muy difícil que una cafetería peruana pudiera hacerle frente al líder del mercado; se necesitaba un modelo de franquicia con procesos definidos, una marca internacional y una capacidad de apertura de cafeterías de por lo menos tres cafeterías al año. Por otro lado, Salvador se sentía emocionado de regresar a su país y demostrar que en su patria también podía ser exitoso.

Por lo tanto, John y Salvador tomaron la decisión de abrir su primera cafetería en Latinoamérica en Perú. La expectativa de los accionistas era iniciar las operaciones de su primera cafetería en julio del 2019, justo cuando comienza la alta demanda de café en Perú por el cambio de estación, de otoño a invierno. John le dio los siguientes lineamientos a Peter para que realice un segundo análisis, antes de ejecutar el lanzamiento de la cafetería:

- La ubicación es lo más importante. Las cafeterías que había abierto en Canadá estaban ubicadas en zonas donde se concentraban oficinas y al mismo tiempo tenían un alto tránsito de personas. Además, las cafeterías estaban ubicadas de tal modo que en un radio de 1 Km no existía una tienda de Starbucks.
- Cada cafetería debería mantener una rentabilidad mayor a 20% de utilidad neta y con una venta diaria de 300 tazas de café.
- El plan de expansión debería de tener un alcance mínimo de tres años.

Peter tenía solo seis meses para realizar la segunda evaluación, lograr la aprobación del plan y ejecutar el lanzamiento de la cafetería. Era importante actuar rápido, por lo que se propuso presentar el segundo informe para la quincena de febrero. Para acelerar el proceso, viajó la siguiente semana a Perú, para reunirse con Catherine Boloña y estar presente en la evaluación de la ubicación.

Catherine, en la reunión que sostuvo con Peter, ya tenía un distrito de Lima seleccionado, bajo los lineamientos que él había enviado; el distrito seleccionado fue La Victoria. Había

encontrado una oportunidad en este distrito, ya que no existían tantas cafeterías de especialidad, el Starbucks más cercano estaba a 2 kilómetros y encontró una zona donde se concentraban oficinas y alto tránsito, por lo que le propuso evaluar 02 locales comerciales que en ese momento se estaban alquilando.

- El local 1 está ubicado en la Av. Eduardo Tello, a la espalda de dos grandes y reconocidas empresas con más de 5 000 trabajadores, entre internos y externos, que circulaban naturalmente todos los días en el parque donde estaba situado el local. El alquiler mensual estaba en US\$ 1 000 y tenía 80 m² (el alquiler promedio de un local *Mr. Black* en Canadá era de aproximadamente de US\$ 5000).
- El local 2 está ubicado en la Calle Solidaridad, frente de un centro comercial que tenía dos cafeterías. Aunque estaba un poco más alejado de las empresas, el costo del alquiler mensual era de US\$ 4 000, y contaba con 200 m² (ver Anexo 13).

Luego de la aprobación de las ubicaciones planteadas por la empresa Market Win, el estudio arrojó la siguiente información:

1. Tráfico de personas por cada uno de los puntos (ver Anexo 14).
2. Tráfico de vehículos por cada punto (ver Anexo 15).
3. Estimación de la demanda del punto A y punto B. (ver Anexo 16).

Al mismo tiempo, Peter también calculó los presupuestos de implementación de cada uno de los locales. El presupuesto del local 1 era de US\$ 30 000 y el presupuesto del local 2 era de US\$ 50 000. Este presupuesto incluía la decoración total de cada uno de los locales, muebles y máquinas de café.

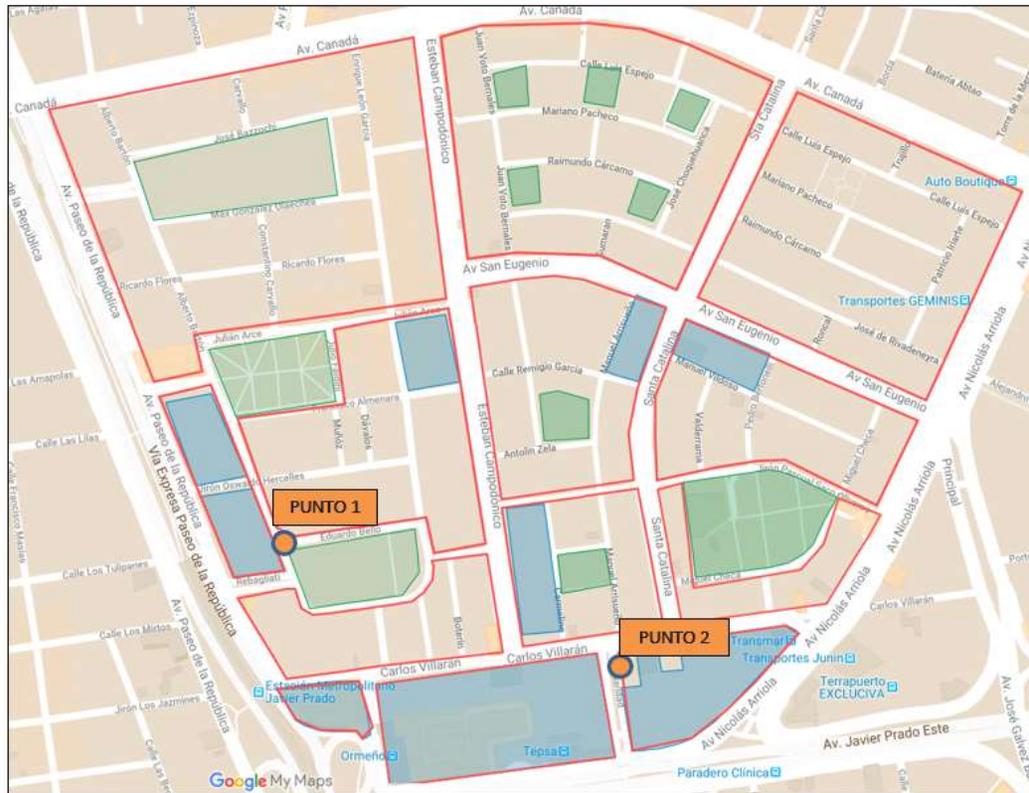
El personal sugerido para iniciar operaciones era de un administrador, dos baristas y un personal de servicio. Los sueldos promedios mensuales que se pagaban en Perú oscilaban entre los US\$ 700 del administrador, los US\$ 450 para cada barista y los US\$ 300 para el personal de limpieza. Con toda esta información Peter, estaba preparado para enviar el segundo informe solicitado por John Wilson y tomar la decisión de la mejor ubicación y entregar la rentabilidad esperada por los accionistas.

Anexo 13. Puntos evaluados

PUNTOS EVALUADOS



2 PUNTOS EVALUADOS



Cada punto fue cubierto por una persona encargada de contabilizar el tráfico de personas, por horas, de 7am – 7pm en los días 17 y 18 de febrero.

El día 18 de febrero, se contabilizó el tráfico de vehículos.

Cada punto y sus respuestas de contabilidad fueron supervisados de manera aleatoria en distintos días y a través de la web.

PUNTO 1
Local 1. Esquina
calle Eduardo
Tello

PUNTO 2
Local 2. Calle
Solidaridad

Marketwin

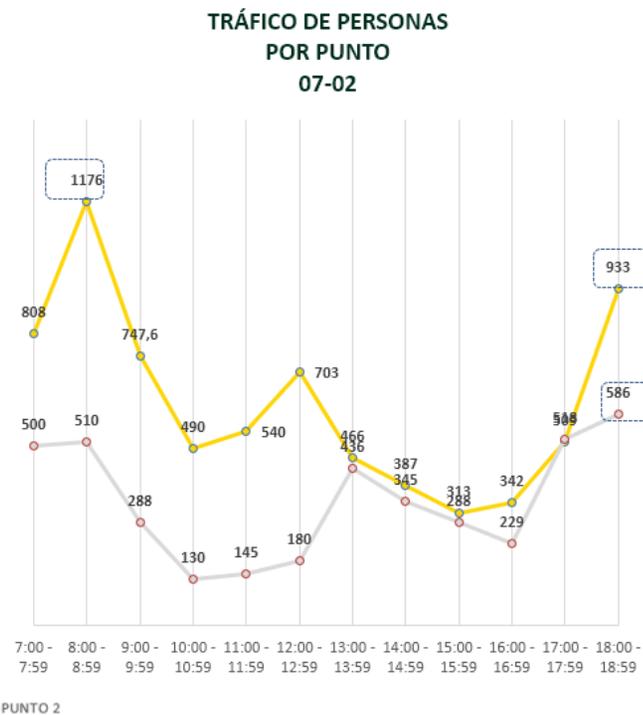
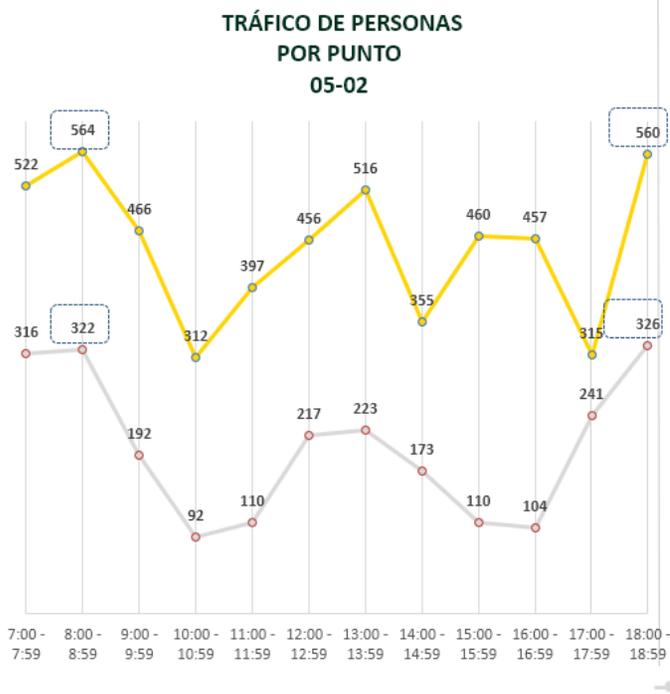
Fuente: Marketwin (junio de 2019), p. 41

Anexo 14. Tráfico de personas por puntos

TRÁFICO DE PERSONAS POR PUNTOS



COMPARACIÓN POR DÍAS Y PUNTOS



El punto 2, por su cercanía al nuevo centro comercial y por pertenecer a una avenida de doble vía que a su vez intercepta a una avenida de las mismas características (Carlos Villarán), es la que tiene mayor tráfico de personas. En ambos días, registró casi las 2/3 partes del tráfico total.

Marketwin

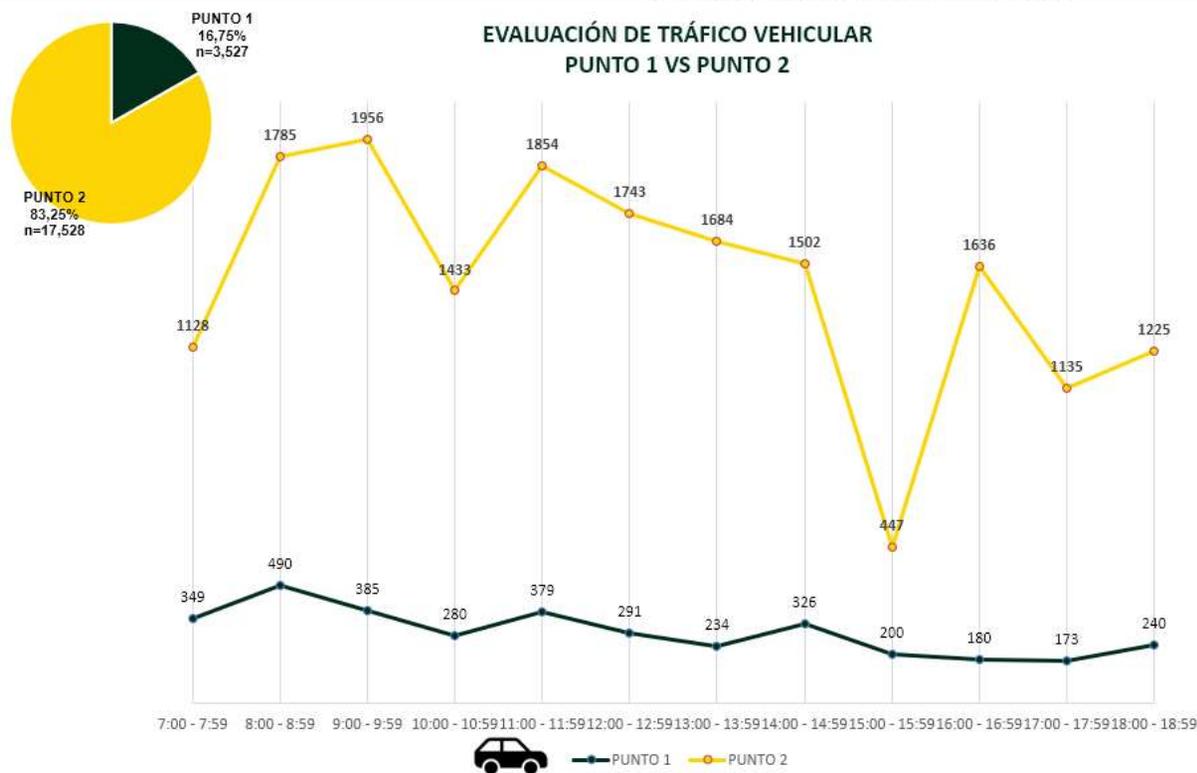
Fuente: Marketwin (junio de 2019), p. 42

Anexo 15. Tráfico vehicular por puntos

TRAFICO VEHICULAR POR PUNTOS



COMPARACIÓN ENTRE PUNTO 1 VS. PUNTO 2



De igual manera, al hacer un conteo de tráfico en el punto 1 y 2, el punto 2 resultó ser mucho más transitado. Más del 80% del tráfico total de ambas zonas está en dicho punto.

Marketwin

Fuente: Marketwin (junio de 2019), p. 44

Anexo 16. Estimación de la demanda por puntos

ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA

ESTIMACIÓN APROXIMADA EN BASE A DATOS SECUNDARIOS Y TRÁFICO DE TRANSEÚNTES

CONSUMO PER CÁPITA DE CAFÉ EN PERÚ (2018)	680	GRAMOS	FUENTE SECUNDARIA		
GRAMOS DE CAFÉ POR TAZA (PROMEDIO)	13	GRAMOS	ESTIMADO		
TAZAS DE CAFÉ CONSUMIDAS ANUALMENTE EN PERÚ	52	TAZAS DE CAFÉ	ESTIMADO		
	punto 1	punto 2			
RESIDENTES EN LA ZONA	3533	3533	FUENTE SECUNDARIA		
TRABAJADORES EN LA ZONA	5516	9156	FUENTE SECUNDARIA		
OTROS	2443	2443	ESTIMADO (EXTRAPOLADO DEL DIFERENCIAL DE TRANSEÚNTES POR DÍA)		
TOTAL OBSERVADO	9049	12689			
TOTAL ESTIMADO	11492	16115			
ESTIMACIONES BÁSICAS DE CONSUMO DE CAFÉ EN CAFETERÍA ANUALES EN LA ZONA (PUNTO 1)					
SUPUESTOS		ANUAL	MENSUAL	DIARIO	
CONSERVADOR (15%)	15 %	90170	7514	246	TAZAS DE CAFÉ
OPTIMISTA (45%)	45 %	270509	22542	739	TAZAS DE CAFÉ
ESTIMACIONES BÁSICAS DE CONSUMO DE CAFÉ EN CAFETERÍA ANUALES EN LA ZONA (PUNTO 2)					
SUPUESTOS		ANUAL	MENSUAL	DIARIO	
CONSERVADOR (15%)	15 %	126441	10537	345	TAZAS DE CAFÉ
OPTIMISTA (45%)	45 %	379323	31610	1036	TAZAS DE CAFÉ

Marketwin

Fuente: Marketwin (junio de 2019), p. 50

Capítulo 3. Teaching note

3.1. Resumen ejecutivo

El objetivo principal de este trabajo de investigación es plantear un caso de negocio acerca del plan de expansión de una cadena de cafeterías llamada *Mr. Black* en el mercado latinoamericano. El caso permitirá al alumno desarrollar el rol de Director de expansión, para evaluar la mejor alternativa para el crecimiento del negocio, mediante la presentación de un informe a los accionistas sobre las condiciones del mercado latinoamericano y las diferentes opciones de potenciales mercados de cafeterías.

Mr. Black coffee shop abrió su primera tienda en la ciudad de Toronto en el año 2010, con el objetivo de brindar a las personas una experiencia inolvidable, ofreciendo un café increíble y con el compromiso de servir siempre una taza de café perfecta. Sus accionistas, Salvador Ganoza y John Watson, emprendieron el negocio fusionando la experiencia familiar de cultivo y producción de café que aportaba Salvador, con el conocimiento acerca de procesos y marketing de servicios que tenía John.

Los resultados de *Mr. Black* fueron sorprendentes y no tardaron mucho en abrir más locales. En los siguientes ocho años abrieron un total de 20 locales en varias ciudades de Canadá. A medida que la compañía seguía creciendo y más personas se unían al equipo, existía un gran reto: no sacrificar los estándares de calidad por la masificación del negocio.

Desde el año 2011, *Mr. Black coffee shop* comenzó con su plan de expansión en Canadá, abriendo un promedio de 2 a 3 cafeterías por año, logrando alcanzar 20 cafeterías al cierre del 2018. La expansión territorial inició en la ciudad de Vancouver, con 10 cafeterías; luego se abrieron cinco locales en Toronto, tres cafeterías en Montreal y dos en Quebec, logrando una facturación anual en el 2018 de US\$ 5.7 MM.

En el año 2018, *Mr. Black* tenía planificado comenzar con su plan de expansión internacional. En la última reunión de planificación, Salvador planteó en el directorio la estrategia de internacionalización de las cafeterías en América Latina.

El caso se divide en dos partes. En el caso A, el alumno tendrá que definir si existe alguna oportunidad de crecimiento de las cafeterías en el mercado latinoamericano, prestando especial atención a la evaluación del mercado de Perú, ya que uno de los accionistas, Salvador Ganoza, nacido en este país, quería regresar a su patria y demostrar a su familia y amigos que también puede ser exitoso en su propia tierra. Mientras tanto, su socio John Watson, un profesional con más experiencia, le pide a Salvador un análisis más exhaustivo para tomar una decisión de inversión en otros mercados. De esta manera contratan al director de expansión, Peter Smith,

para que pueda ayudarlos con la evaluación de mercados potenciales.

En el caso B, los accionistas toman la decisión de invertir y lanzar su primera cafetería *Mr. Black* en el mercado peruano. Por este motivo, le solicitan a Peter Smith una segunda evaluación antes de la apertura de la primera cafetería. El reto de Peter es encontrar la mejor ubicación de la cafetería, bajo los lineamientos planteados por sus accionistas:

- La ubicación es lo más importante. Las cafeterías que había abierto en Canadá estaban ubicadas en zonas donde se concentraban oficinas y al mismo tiempo tenían un alto tránsito de personas. Además, en un radio de un kilómetro de sus cafeterías no existía ningún establecimiento de Starbucks.
- Cada cafetería debería mantener una rentabilidad mayor a 20% de utilidad neta y con una venta diaria de 300 tazas de café.
- El plan de expansión debería de tener un alcance mínimo de 3 años.

Finalmente, el presente trabajo de investigación sugiere la mejor propuesta de implementación de un modelo de negocio de cafeterías en un mercado potencial, buscando los criterios de análisis de mercado, competitividad y evaluación de rentabilidad bajo dos escenarios: uno conservador y otro optimista.

3.2. Objetivos académicos del Caso

El siguiente caso puede ser utilizado en programas de ASN (Análisis de Situación de Negocios). El desarrollo del trabajo se enfoca en la expansión de un negocio a un mercado muy distinto de donde se viene desarrollando, en un inicio llevado por el impulso, pero termina en un estudio de factibilidad del negocio.

La discusión del mercado permitirá al alumno situarse en la posición del gerente de expansión, el cual tiene el reto de evaluar la mejor opción de internacionalización para la cafetería, buscando la mayor rentabilidad y oportunidad de crecimiento para el negocio.

Además, la búsqueda de la solución llevará al alumno a obtener una visión macro del sector y a evaluar alternativas utilizando criterios de decisión para seleccionar la mejor ubicación de la cafetería.

Por todo ello, se recomienda dictarse el caso en dos sesiones, una primera sesión para el caso A, y la segunda sesión para el caso B.

3.3. Preguntas sugeridas para la sesión

Caso A:

- ¿Debería *Mr. Black* internacionalizarse? ¿Por qué?
- ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de ingresar al mercado peruano?
- ¿Debería *Mr. Black* ingresar al Perú?

Caso B:

- ¿Cuál de las dos ubicaciones en La Victoria debería seleccionar *Mr. Black*?
- ¿Cuál de las dos ubicaciones es más rentable?
- ¿Debería adaptarse localmente o debería mantener un formato global? ¿Qué debería adaptarse? ¿Por qué? ¿Bajo qué criterios?
- ¿Qué podría cambiar *Mr. Black* para facilitar el proceso de adopción local al mercado peruano?
- ¿Debería *Mr. Black* mantener el modelo de negocio por aplicación en Lima?
- ¿Es el modelo de negocio “recojo en tienda” adecuado para el café y el consumidor peruano?

UNIVERSIDAD DE PIURA

3.4. Análisis del Caso

3.4.1. Análisis del Caso A

3.4.1.1. PEST

Este análisis ha servido de guía para el profesor. La información sobre el mercado peruano ha sido extraída tanto de información del caso como de investigación externa sobre la situación del Perú en el año 2019.

El alumno no podrá hacer este análisis pues no tiene toda esta información en el caso.

Figura 1. PEST

P Políticos	E Económicos	S Socioculturales	T Tecnológicos
<p>Ambiente de inestabilidad política creciente en el Perú (Renuncia del presidente Pedro Pablo Kuczynski, indulto a ex presidente Alberto Fujimori, renuncia de ministros en desacuerdo al indulto, renuncia presidente del PJ y miembros del CNM).</p>	<p>"Tensiones comerciales de Estados Unidos y el resto del mundo. Las medidas proteccionistas implementadas por los Estados Unidos frente a China han generado una escalada de represalias, afectaría no solo a los flujos comerciales, sino también a la dinámica productiva mundial a través de las cadenas globales de valor, los flujos financieros y de capital, y los flujos tecnológicos en el mundo entero" (Narváez Liceras 2019).</p>	<p>"Perú, el 28% de la población es clase media tradicional, mientras que en la ciudad de Lima el 77% es clase media tradicional" (Sánchez 19 de enero 2014).</p>	<p>- Emergente industria fintech en el Perú, en el 2018 ya se contaba con 112 fintech.</p>
<p>Escándalo de la constructora brasileña Odebrecht en Perú (Barata revela aportes a partidos políticos).</p>	<p>"Perú continúa siendo uno de los países líderes de América Latina en crecimiento y reducción de pobreza en las últimas dos décadas. La economía peruana crecerá en torno al 4,7% en el periodo 2019 - 2022" (Narváez Liceras 2019).</p>	<p>"Retail moderno crece cada año a tasas moderadas entre 5% a 6% dependiendo del sector. El retail va a tener un desempeño en paralelo con el consumo privado que este año se proyecta un crecimiento de 3.8%" (Perú Retail 13 de junio 2019).</p>	<p>"Según un estudio de Ipsos Perú, "el 61% de adultos peruanos es digital y el 43% se conecta todos los días. El producto más pedido por Internet es la comida rápida(22%), ropa (19%), entradas para cine (16%), calzado/zapatos/ zapatillas (14%), pagar taxis (12%)" (Perú Retail 2019).</p>
<p>"La corrupción es el factor más problemático que enfrenta el Perú para hacer negocios". Perú ocupa el puesto 116 de la OCDE. (Narváez Liceras 2019).</p>	<p>"Este 2019 se prevé invertir más de US\$500 millones en nueve proyectos de centros comerciales aumentando así los m2 del sector retail peruano. El 2019 será un año clave para el sector retail peruano" (Perú Retail 13 de junio de 2019).</p>	<p>"Los nuevos consumidores peruanos buscan rapidez y están dispuestos a pagar un poco más por un servicio más veloz. Otro factor importante es la conveniencia y la comodidad al momento de adquirir productos" (Fátima Mikkelsen 2018).</p>	<p>"Inversión publicitaria en el Perú lograría mantenerse flat durante el 2019(US\$ 684 millones). Cabe señalar que el año pasado cayó en 6%, y en el 2017 en 9%. Se destacó que la publicidad en el canal digital sería la que más crecerá este 2019 con respecto al año pasado" (Trigoso 20 de febrero de 2019).</p>
	<p>"Alta tasa de informalidad laboral en el Perú. El 73% de la PEA ocupada" (INEI 2017).</p>	<p>"Migración venezolana en el Perú: se estima que para abril 2019 el Perú tendrá unos 730 mil inmigrantes venezolanos" (Koechlin y otros 2019).</p>	<p>" 'Dark kitchen', restaurantes que ofrecen únicamente el servicio de delivery, una nueva oportunidad para que las apps de reparto continúen avanzando. Solo en Lima, al mes se mueven alrededor de 600,000 pedidos de delivery, por lo que el potencial es grande para el modelo de expansión con dark kitchen" (Perú Retail 2 de febrero de 2019).</p>
	<p>"Perú está dentro del top 5 de las canastas básicas de Sudamérica más caras, con un costo cercano a los 29 dólares" (Torres 2019).</p>		<p>"Entre 2013 y 2018 el crecimiento histórico fue de 36.6%. A su vez las apps de delivery más demandadas por los limeños son las de envío de comida, las cuales son usadas por el 73% de personas que utilizan este tipo de aplicaciones" (Perú Retail 8 de agosto 2019).</p>
	<p>"Se estima que, en Lima, existen más de 180 cafeterías de especialidad. Se espera que para el 2023 el mercado de cafeterías en el Perú presente un crecimiento de 22% con respecto a 2018" (Gonzales, en Peralta 2019).</p>		

Fuente: elaboración propia

3.4.1.2. Análisis FODA

Este análisis FODA se hace como soporte para el profesor, no es un tema para discutir en clase.

Fortalezas

- Experiencia en el negocio de cafeterías, bajo un modelo exitoso de 20 cafeterías en Canadá.
- Estandarización de sus procesos en su modelo de negocio.
- Marca internacional.
- Diferenciación en su propuesta de productos, alimentos sin gluten para veganos, orgánicos y sin lactosa.
- Alta capacidad de inversión.
- Negociación centralizada de insumos, manejo de costos a gran escala.
- Precios competitivos.
- Conocimiento de Starbucks a nivel internacional, principal competidor en Canadá.
- Capacidad de innovación, desarrollando propuesta de transformación digital en sus operaciones en Canadá.
- Conocimiento del *shopper* a través del Big Data.

Oportunidades

- El mercado de cafeterías en el Perú está en una etapa de crecimiento.
- El mercado de cafeterías en el Perú creció el 22% en el 2019 respecto del año anterior.
- A nivel de franquicia, existe un solo competidor en el mercado, Starbucks, con 90% del SOM.
- Migración de consumidores de Starbucks a otras cafeterías de especialidad, al no encontrar un café de calidad y alternativas de productos para el desayuno.
- Formación de una red de proveedores en economías emergentes como el Perú.
- Desarrollo de productos en épocas no estacionales de consumo de café en el Perú.
- Desarrollo del modelo de franquicia con la marca *Mr. Black* para incrementar la presencia de marca en el mercado peruano.

Debilidades

- Bajo conocimiento de la marca *Mr. Black* en el mercado peruano.
- Poca experiencia del consumidor peruano.

- Desconocimiento del portafolio de productos preferidos por parte del *Shopper*.
- Poco personal disponible y profesional, sobre todo en los baristas.
- La rentabilidad de la cafetería depende en gran medida al precio de los granos de café.

Amenazas

- El aumento de los precios de los granos de café.
- Lanzamiento de nuevas cafeterías cercanas a los emplazamientos de *Mr. Black*.
- Situación política inestable.

¿Debería *Mr. Black* internacionalizarse?, ¿por qué?

Sí, por las siguientes razones:

Mercado Canadiense de Café: mercado maduro

Con respecto al 2017, en el 2018 el consumo de café fue el siguiente (ver Anexo 8):

- Crecimiento de consumo de café en Canadá: 2% anual.
- Crecimiento de consumo de café en todo el mundo: 9,3% anual.

Esto evidencia que el mercado canadiense es un mercado maduro (crecimiento de Canadá es menor al crecimiento mundial de café).

Alto nivel de competencia:

Starbucks líder en el territorio canadiense con 1 073 tiendas operadas por la compañía y 409 tiendas con licencia (ver Anexo 1).

Crecimiento en ventas de *Mr. Black*

En los ochos que *Mr. Black* lleva operando en Canadá abrió un total de 20 locales.

El crecimiento de venta de *Mr. Black* se sustenta en la apertura de locales y uso de la app a partir del 2018 (incremento ventas 10%). Esto implica un alto nivel de inversión en activos para generar ingresos por encima del crecimiento del mercado canadiense (2% anual).

¿Cuáles son las ventajas y desventajas de ingresar al mercado peruano?

Ventajas

- Se estima que, en Lima, capital del Perú, existen más de 180 cafeterías de especialidad. Se espera que para el 2023 el mercado de cafeterías en el Perú presente un crecimiento de 57% frente a como era en 2018 (ver Anexo 8).
- Hoy las cadenas de café representan menos del 1% de la venta anual de café en el Perú, principalmente atendidas por tiendas independientes. Dentro de las cadenas presentes en el Perú están: Starbucks, con una participación del 91% y Juan Valdez, con una participación del 4% (ver Anexo 8).
- Captar una red de proveedores en economías emergentes como el Perú, incluyendo el café.
- Promoción por parte del gobierno peruano, por el consumo del café, promover la cultura del café, el consumo interno y el desarrollo de acciones para promover la imagen del café peruano (ver Anexo 8).

Desventajas

- Poca experiencia del consumidor peruano.
- Desconocimiento del portafolio de productos preferidos por parte del *Shopper*.

3.4.2. Análisis del Caso B

3.4.2.1. Análisis de rentabilidad de las opciones

Se analizará la rentabilidad de punto 1 y el punto 2 con dos escenarios: uno pesimista y otro optimista.

Para ello se debe tomar en cuenta lo siguiente puntos del caso:

Tabla 1. Análisis de rentabilidad. Opciones A y B

<i>Documento</i>	<i>Información</i>	<i>Uso</i>
Extraída del caso A:	El precio promedio de una taza de café estaba en US\$ 2.90 en cafeterías de especialidad según el método de preparación.	Ambos escenarios
Extraída del Caso B:	La capacidad de apertura de cafeterías de por lo menos 3 cafeterías al año.	Ambos escenarios
Extraída del Caso B:	El local 1 estaba ubicado a la espalda de dos grandes y reconocidas empresas con más de 5,000 trabajadores entre internos y externos, los que circulaban naturalmente todos los días en el parque donde estaba situado el local. El alquiler mensual estaba en US\$ 1,000 y tenía 80 Mt2.	Simulación local 1
Extraída del Caso B:	El local 2 se encontraba al frente de un centro comercial que tenía 2 cafeterías. estaba un poco más alejado de las empresas y el costo de alquiler mensual era US\$ 4,000 y tenía 200 Mt2.	Simulación local 2
Extraída del Caso B:	El alquiler promedio de un local Mr. Black en Canadá era de aproximadamente de US\$ 5,000	Ambos locales
Extraída del Caso B:	Costo de implementación US\$ 30,000 - local 1 y US\$ 50,000 - local 2	Ambos locales
Extraída del Caso B:	El personal sugerido para iniciar operaciones era de 01 administrador, 02 baristas y 01 personal de servicio, los sueldos promedios mensuales que se pagaban en Perú, estaban en el rango de US\$ 700 para el administrador, US\$ 450 para cada barista y US\$ 300 para el personal de limpieza.	Ambos locales
Caso B - Anexo 16	Consumo mensual de tasas: Escenario conservador - 7,514 tazas. Escenario optimista - 22,542 tazas.	Simulación local 1
Caso B - Anexo 16	Consumo mensual de tasas: Escenario conservador - 10,537 tazas. Escenario optimista - 31,610 tazas.	Simulación local 2

Fuente: elaboración propia

Tabla 2. Criterios de evaluación

Documento	Criterios	Uso
Extraída del caso B	Cada cafetería debería mantener una rentabilidad mayor a 20% de utilidad neta y con una venta diaria de 300 tazas de café.	Ambos escenarios
Extraída del caso B	El plan de expansión debería de tener un alcance mínimo de 03 años.	Ambos escenarios

Fuente: elaboración propia

3.4.2.2. Supuestos

- Apertura de tiendas se consideró en los siguientes meses: abril, junio y agosto.
- Una tienda nueva durante sus primeros 6 a 8 meses, venderá un 30% menos de su demanda proyectada.
- Porcentaje de Utilidad Bruta: se está considerando como utilidad bruta el mismo porcentaje que tuvo *Mr. Black* en Canadá al inicio (año 1: 67,9%; año 2: 70,6%; año 3: 73,1%).
- Gastos administrativos: se está tomando como referencia el monto del alquiler y cuánto representa el monto de alquiler del total del gasto administrativo de *Mr. Black* Canadá. Este mismo factor se usa para el cálculo del gasto administrativo de los locales 1 y 2.
- Gastos de personal: adicional a los datos indicados se está agregando un 47% carga social.
- En el escenario optimista de ambos locales, se están agregando Gastos de Marketing de 2% anual, debido a que necesitará apoyo de publicidad para lograr capturar el 45% del universo total de posibles consumidores
- Depreciación: se tomó en cuenta una depreciación de 10 años de equipos.
- Gastos financieros: será 10% de los ingresos por ventas (este es la misma proporción que se obtuvo el último año en EGyP de *Mr. Black* Canadá).
- Impuestos. Se está considerando un impuesto estándar de 30%.
- Escenario optimista del local 1 y local 2 se incrementó los gastos administrativos (+50%) y de personal (+50%) debido al incremento de demanda en el local.

Tabla 3. Análisis de rentabilidad: EGyP – Punto 1

	Escenario conservador - punto 1			Escenario optimista - punto 1		
mensual - tienda antigua	7,514			22,542	300 %	
mensual - tienda nueva	5,260			15,779		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021
Nro tiendas total	1	4	7	1	4	7
Nuevas		3	3		3	3
Antiguas		1	4		1	4
Ingresos por ventas (US\$)	91,521	536,049	1,581,998	274,562	1,608,146	4,745,993
Costo de ventas (US\$)	29,378	157,598	425,557	88,134	472,795	1,276,672
Utilidad bruta (US\$)	62,142	378,450	1,156,440	186,427	1,135,351	3,469,321
Utilidad bruta %	67.9 %	70.6 %	73.1 %	67.9 %	70.6 %	73.1 %
Gastos administrativos (US\$)	6,315	37,890	83,358	9,473	56,835	125,037
Gasto personal (US\$)	16,758	87,257	187,805	28,489	148,336	319,268
Gastos Marketing (US\$)				5,491	32,163	94,920
Utilidad de operación (US\$)	39,069	253,304	885,278	142,975	898,017	2,930,096
Utilidad de operación %	42.7 %	47.3 %	56.0 %	52.1 %	55.8 %	61.7 %
Depreciación y amortización (US\$)	3,000	7,500	16,500	3,000	7,500	16,500
Gastos Financieros (US\$)	9,152	53,605	158,200	27,456	160,815	474,599
Utilidad antes de impuestos (US\$)	26,917	192,199	710,578	112,519	729,702	2,438,997
Utilidad antes de impuestos %	29 %	36 %	45 %	41 %	45 %	51 %
Impuestos (US\$)	8,075	57,660	213,173	33,756	218,911	731,699
Utilidad Neta (US\$)	18,842	134,539	497,404	78,763	510,792	1,707,298
Utilidad Neta %	20.6 %	25.1 %	31.4 %	28.7 %	31.8 %	36.0 %

Fuente: elaboración propia

Tabla 4. Análisis de rentabilidad: EGyP – Punto 2

	Escenario conservador - punto 2			Escenario optimista - punto 2		
mensual - tienda antigua	10,537			31,610		
mensual - tienda nueva	7,376			22,127		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021
Nro tiendas total	1	4	7	1	4	7
nuevas		3	3		3	3
antiguas		1	4		1	4
Ingresos por ventas (US\$)	128,341	751,710	2,218,460	385,010	2,255,057	6,655,169
costo de ventas (US\$)	41,197	221,003	596,766	123,588	662,987	1,790,241
Utilidad bruta (US\$)	87,143	530,707	1,621,694	261,422	1,592,071	4,864,929
Utilidad bruta %	67.9 %	70.6 %	73.1 %	67.9 %	70.6 %	73.1 %
Gastos administrativos (US\$)	25,260	151,560	333,432	37,890	227,340	500,148
Gasto personal (US\$)	20,540	106,167	229,407	34,918	180,483	389,991
Gastos Marketing (US\$)				7,700	45,101	133,103
Utilidad de operación (US\$)	41,343	272,980	1,058,856	188,614	1,184,247	3,974,789
Utilidad de operación %	32.2 %	36.3 %	47.7 %	49.0 %	52.5 %	59.7 %
Depreciación y amortización (US\$)	5,000	12,500	27,500	5,000	12,500	27,500
Gastos Financieros (US\$)	12,834	75,171	221,846	38,501	225,506	665,517
Utilidad antes de impuestos (US\$)	23,509	185,309	809,510	145,113	946,241	3,281,773
Utilidad antes de impuestos %	18 %	25 %	36 %	38 %	42 %	49 %
Impuestos (US\$)	7,053	55,593	242,853	43,534	283,872	984,532
Utilidad Neta (US\$)	16,456	129,717	566,657	101,579	662,369	2,297,241
Utilidad Neta %	12.8 %	17.3 %	25.5 %	26.4 %	29.4 %	34.5 %

Fuente: elaboración propia

3.5. Definición del problema / oportunidad

CASO (A)

Peter Smith tiene que presentar al directorio la mejor propuesta de inversión, encontrando el mercado con mayor potencial para expandir la marca *Mr. Black* a nivel internacional.

CASO (B)

Peter Smith se enfrenta en esta ocasión a la oportunidad de seleccionar la mejor opción para la apertura de la primera cafetería *Mr. Black* en el mercado peruano, bajo los lineamientos de ubicación, demanda, rentabilidad y sostenibilidad solicitados por los accionistas.

3.6. Alternativas de solución/decisión

CASO (A)

1. Entrar a Perú.
2. No entrar a Perú.

CASO (B)

1. Seleccionar el punto 1.
2. Seleccionar el punto 2.
3. Buscar otro local.

3.7. Criterios de decisión

CASO (A)

- Mayor rentabilidad.
- Bajo riesgo o riesgo razonable.
- Cumplir el deseo de uno de los fundadores de abrir una cafetería en el Perú.
- Poca competencia.

CASO (B)

En este caso los accionistas han diseñado políticas específicas para la apertura de un local nuevo, las cuales tienen que ser cumplidas. En el caso B, John le plantea 5 lineamientos claros a Peter para asegurar el éxito del plan de expansión de las cafeterías en el Perú:

- Mínimo de venta de 300 tazas diarias.
- Rentabilidad mayor a 20%.
- Autosostenimiento de la operación para la apertura de más cafeterías.
- La cafetería debe estar ubicada de tal modo que en un radio de un kilómetro no haya presencia de tiendas de Starbucks.
- La ubicación de la cafetería debe estar en zonas donde se concentran oficinas y al mismo tiempo alto tránsito de personas.

3.8. Evaluación de alternativas

3.8.1. Evaluación de alternativas – Caso A

Se puede obtener una puntuación de 1 al 5 por cada criterio, siendo 1 la más baja y 5 la más alta.

Tabla 5. Evaluación de alternativas

CRITERIOS OPCIONES	Atractividad	Bajo Riesgo o Riesgo razonable	Cumplir el deseo de uno de los fundadores de abrir una cafetería en Perú	Poca competencia
Entrar a Perú	4	3	5	4
No entrar a Perú	1	5	1	1

Fuente: elaboración propia

Atractividad

En la opción de “Entra a Perú” se le dio el puntaje 4, debido a dos aspectos:

Bajos costos: debido a la cercanía con la materia prima, el café, ya que el Perú es país productor y exportador de café. Además, los costos de personal en Perú son menores que en Canadá, una referencia para considerar este dato es el sueldo mínimo de ambos países en 2019 (Canadá: CAD 2 308, que equivalen a S/ 5 600; Perú: S/ 930).

Mercado con mayor potencial de ventas: el mercado peruano es un mercado joven, pero con gran potencial.

En cuando al consumo de café, Perú es uno de los países con menor consumo per cápita de Latinoamérica y del mundo, con un promedio de 0.65kg/año por persona (ver Anexo 7), mientras que Canadá, con un consumo per cápita del 3,06 Kg casi triplica el consumo mundial (1,27 Kg per cápita).

Sin embargo, el crecimiento anual de consumo de café en Perú ha registrado un incremento del 9% y las ventas en las cadenas de café uno del 39% (ver Anexo 8), muy similar al crecimiento mundial (9,3% anual), y muy superior al de Canadá (2% anual).

Esto evidencia que el mercado canadiense es un mercado maduro (crecimiento de Canadá es menor al crecimiento mundial de café), mientras el mercado peruano es un mercado joven en cuando a consumo, pero con gran potencial de crecimiento.

En la opción de “No entrar a Perú” se le dio el puntaje 1, debido a que supondría que *Mr. Black* se quedara en Canadá, en un mercado ya maduro y con un crecimiento en el consumo de café muy inferior al que se dio a nivel mundial (ver Anexo 8).

Bajo riesgo o riesgo razonable

En la opción “Entra a Perú” recibió el puntaje 3, debido a dos aspectos:

- Perú es uno de los países con menor consumo per cápita de café en Latinoamérica.
- Con respecto al 2017, en el 2018 el consumo de café en Perú se incrementó un 9%

y las cadenas de café crecieron un 39% en ventas.

Si bien Perú es un mercado joven en cuanto a consumo de café, se espera que continúe su etapa de crecimiento como viene ocurriendo en los últimos años, en especial en el mercado de cadenas de cafeterías.

En la opción “No entrar a Perú” recibió el puntaje 4 principalmente por el mercado de café en Canadá que es un mercado maduro y dominado por Starbucks (más de 1,500 cafeterías en todo Canadá), es necesario buscar nuevos mercados con mejores perspectivas de crecimiento que el mercado canadiense.

Cumplir el deseo de uno de los fundadores de abrir una cafetería en Perú

En la opción de “Entra a Perú” se le dio el puntaje 5, debido a que Salvador Ganosa, fundador y CEO de *Mr. Black* tenía el deseo de abrir *Mr. Black* en Perú. Él tenía un gran anhelo de demostrar a su familia que había sido exitoso en Canadá y que también podía llegar a serlo en el Perú.

Poca competencia

En la opción de “Entra a Perú” se le dio el puntaje 4, debido a que hoy en día, en el Perú, las cadenas de café representan menos del 1% de la venta anual de café en el Perú, principalmente atendida por tiendas independientes. Dentro de las cadenas presentes en el Perú están: Starbucks, con una participación del 91% y Juan Valdez, con una participación del 4% (ver Anexo 8).

En la opción de “No entra a Perú” se le dio el puntaje 1, debido a que hoy en día el mercado donde está las cafeterías *Mr. Black*, que es Canadá, Starbucks es el competidor con mayor presencia con más de 1,500 cafeterías.

3.8.2. Evaluación de alternativas – Caso B

En este caso se evaluará si cada ubicación cumple o no cumple con los criterios solicitados por los accionistas para abrir la primera cafetería en el Perú.

Tabla 6. Criterios de evaluación de alternativas

CRITERIOS (B)	¿La cafetería cumple con el mínimo de venta de 300 tazas diarias?	¿La cafetería cumple con una rentabilidad mayor a 20%?	¿Existe auto sostenimiento de la cafetería para la apertura de más locales?	¿La cafetería está ubicada a un kilómetro como mínimo de distancia a la redonda de un establecimiento de Starbucks?	¿La ubicación de la cafetería está en una zona de alta concentración de oficinas y transeúntes?
Punto 1 (Jr. Alberto Bartón)	(1) No	(3) Sí	(5) Sí	(7) Sí	(9) Sí
Punto 2 (Calle Solidaridad)	(2) Sí	(4) No	(6) No	(8) Sí	(10) Sí

Fuente: elaboración propia

- (1) Para realizar el análisis de este criterio se tomó en cuenta el escenario conservador, esto quiere decir que la proyección tendrá un alcance de 15%, sobre el universo total de posibles consumidores de café del punto 1. Esto quiere decir que el punto 1 llegaría a vender un promedio de 246 tazas diarias, por debajo de las 300 tazas diarias solicitadas. En el segundo año se cumpliría con el mínimo esperado de tazas diarias.
- (2) Para realizar el análisis de este criterio se tomó en cuenta el escenario conservador, esto quiere decir, que proyección tendrá un alcance de 15%, sobre el universo total de posibles consumidores de café del punto 2. Esto quiere decir que el punto 2 llegaría a vender un promedio de 345 tazas diarias, por encima de las 300 tazas diarias solicitadas.
- (3) Para la rentabilidad del negocio del punto 1 se tomó el escenario conservador de venta de tazas diarias. En este caso la rentabilidad neta es de 20.6%, cumpliendo con los lineamientos solicitados por los accionistas, logrando una utilidad por encima del 20%.
- (4) Para la rentabilidad del negocio del punto 2 se tomó el escenario conservador de venta de tazas diarias. En este caso la rentabilidad neta es de 12.8%, no cumpliendo con los lineamientos solicitados por los accionistas, logrando una utilidad por debajo del 20%. A pesar de que el punto 2 tiene un incremento de tazas diarias de

40% por encima del punto 1. La baja rentabilidad se debe a los gastos administrativos (alto costo de alquiler). Para el punto 1, los gastos administrativos representan 10% de la venta y para el punto 2 representa el 30%.

Si comparamos la rentabilidad de los dos locales bajo un escenario conservador, podemos observar que el local 1, desde el primer año logra alcanzar con los objetivos de rentabilidad solicitados por los accionistas, llegando a un 26% de utilidad neta, logrando en el segundo año aumentar la utilidad neta a 36%. Mientras tanto el local 2, el primer año obtiene una utilidad neta de 18%, no alcanzando el objetivo de rentabilidad solicitado por los accionistas; el segundo año logra un incremento en utilidad neta de 25%, superando la rentabilidad deseada.

Hay dos aspectos importantes que se deben considerar en el análisis comparativo de la rentabilidad de ambos locales. El primero es evaluar el porcentaje de gastos operativos sobre las ventas. En el local 1 inicia con un ratio de 25% de gastos operativos, logrando reducirlo al tercer año a un ratio de 17%. El local 2 inicia con un ratio de 35% de gastos operativos, logrando al tercer año reducir el ratio a 25%. Consideramos importante iniciar un plan de expansión con un bajo gasto operativo, para lograr la rentabilidad deseada por los accionistas.

El segundo aspecto importante es la velocidad de expansión que necesita *Mr. Black* para abrir nuevos locales en Perú, por lo que es necesario lograr que las cafeterías sean autosostenibles desde el segundo año, ya que con esto cada local generaría su propio flujo de caja y tendría la capacidad de aportar con su propia utilidad neta, la apertura de nuevos locales.

Estas condiciones se observan que se puede lograr con la cafetería 1.

- (5) Revisando la proyección del 2020 (año completo) del punto 1, podemos observar que la utilidad neta mejora, llegando a 25.1%, logrando un incremento de venta de tazas diarias y abriendo la cafetería todo el año. A nivel valor al final del año 2020, se obtendría una utilidad neta de US\$ 134 539. Con esta, se podría invertir en la apertura de un nuevo local (US\$ 30 000) y disponer de caja para 90 días (US\$ 70 000), dejando una reserva de US\$ 34 500.
- (6) Revisando la proyección del 2020 (año completo) del punto 2, podemos observar que la utilidad neta mejora, llegando a 17.3%, logrando un incremento de venta de tazas diarias y abriendo la cafetería todo el año, pero aún por debajo de la rentabilidad esperada por los accionistas (20%). A nivel valor al final del año 2020, se obtendría una utilidad neta de US\$ 129 717, con esta utilidad se podría invertir en la apertura de un nuevo local (US\$ 50 000), considerando el mismo tamaño de

local (200 mts) y una caja para 60 días (US\$ 79 000) no dejando reservas en el flujo de caja.

- (7) Antes de empezar el estudio, Peter Smith solicitó a la consultora hacer el filtro buscando un lugar que cumpla con los parámetros de competitividad planteados por los accionistas: en el emplazamiento de la cafetería no debía haber presencia de Starbucks en al menos un kilómetro a la redonda y, al mismo tiempo, el lugar seleccionado debía tener un alto tránsito de peatones. Los 2 puntos propuestos cumplen con los dos requerimientos.
- (8) Según el estudio de mercado, el total estimado de personas que circulan diariamente en el punto 1 es de 11 492 personas, de las cuales 5 516 son trabajadores; esto quiere decir que el 48% de la muestra total, corresponde al target solicitado por los accionistas.
- (9) Según el estudio de mercado, el total estimado de personas que circulan diariamente en el punto 2 es de 16 115 personas, de los cuales 9 156 son trabajadores, esto quiere decir que el 57% de la muestra total, corresponde al target solicitado por los accionistas.

3.9. Decisión

3.9.1. Caso A

En este caso la decisión de invertir en Perú es un sí unánime. Si bien Perú es de los países con menor consumo de café en el mundo, es un mercado joven y con mucho potencial; tiene un crecimiento en el consumo de café mayor al de Canadá; tiene apoyo del estado peruano que incentiva el consumo de café y la presencia de cadenas de cafeterías en el Perú es aún muy escasa.

Además, es importante notar que el consumo de café en Canadá denota un mercado maduro (crecimiento anual de 2%), lo cual conduce a pensar que expandirse a mercados con mayor potencial es una buena idea.

3.9.2. Caso B

A simple vista, todo hacía indicar que resultaba evidente seleccionar el punto 2, por la proyección de la cantidad de tazas diarias y por el tránsito diario de personas: 40% en los dos casos superior al punto 2. No obstante lo anterior, al analizar detalles como, por ejemplo, los

costos de alquiler, la implementación de local por metro cuadrado, la proyección del P&L y, sobre todo, la rentabilidad del negocio, nos dimos con la sorpresa de que el punto 1, a pesar de tener una menor cantidad de venta de tazas diarias y menor tránsito, era mucho más rentable por el menor costo del local, que además garantizaba su auto sostenimiento al segundo año y se mantenía por debajo de los costos fijos y los gastos de implementación del local.

Fue muy importante realizar todo el análisis financiero con un escenario conservador, esto nos ayudó a desarrollar una evaluación más realista de cada uno de los locales.

3.10. Plan de acción

El plan de acción se ha elaborado como guía de preguntas posibles de implementación para el profesor, con la finalidad de discutir las propuestas en clase.

¿Debería adaptarse localmente o debería mantener un formato global? En el primer caso, ¿qué debería adaptar?, ¿bajo qué criterios?

Es importante que *Mr. Black* mantenga un formato Global, esto ayudaría a la construcción de un posicionamiento claro. La implementación de la innovación sería de manera progresiva. Al ser un mercado en crecimiento, es vital posicionar a *Mr. Black* como una cadena de cafeterías internacional, con una variedad de cafés de todo el mundo y de calidad, bajo una experiencia única. El proceso de implementación de la APP se daría en una segunda etapa. Para que la aplicación funcione al 100% es importante abrir un mínimo de cinco locales en Lima, para que el usuario experimente la utilidad de la aplicación y pueda comprar su café antes de llegar desde cualquier punto de Lima.

Al ser el mercado de cafeterías en el Perú un mercado en crecimiento, existe una oportunidad latente. La recomendación para los accionistas sería la de invertir en la apertura de locales, de modo que, si cada tres meses se abriera un nuevo local, al término de tres años *Mr. Black* tendría una cobertura de 12 locales en Perú, apuntando a descentralizar el negocio hacia provincias. La clave para el plan de expansión en Perú es mantener los lineamientos de éxito que ayudaron a abrir 20 locales en Canadá.

¿Qué podría cambiar *Mr. Black* para facilitar el proceso de adopción local al mercado peruano?

Hay un hallazgo importante que se ha encontrado en este caso, el tamaño de local es un

factor esencial para determinar la rentabilidad del negocio, sobre todo cuando se está en una etapa de ingreso a un nuevo mercado. Un local de más de 100 m² incrementa significativamente los gastos administrativos, el costo del alquiler mensual. Por encima de ello, los gastos de implementación y remodelación encarecen, si el local es muy grande, disminuyendo la rentabilidad del negocio y la recuperación de la inversión. Es ideal mantener formatos de cafetería entre 80 m² a 100 m².

Por otro lado, se ha identificado una debilidad de la competencia (Starbucks) respecto a los desayunos, pues no se ofrece una buena variedad de productos, ni son de calidad, para acompañar al café. Es vital buscar un proveedor de alimentos que pueda incorporar dentro del portafolio de *Mr. Black* alimentos como pasteles caseros y sándwiches además de selecciones veganas y sin gluten, como diferenciador.

¿Debería *Mr. Black* mantener el modelo de negocio por aplicación en Lima?

Como parte de la investigación que hizo la empresa Market Win, se hizo un *focus group*, en el que los participantes tuvieron acceso a la app de *Mr. Black*, obteniendo los siguientes resultados:

La mayoría de los participantes indican de forma espontánea que preferirían utilizar aplicativos de comida a domicilio antes que descargar una única aplicación. El 20% de los participantes indican espontáneamente que les interesaría el uso de la aplicación.

- Cuando están expuestos al piloto de aplicación, todas las reacciones son muy positivas, incrementándose el deseo o intención de descargarla en todos los participantes.
- La geolocalización fue más aceptada y valorada por los participantes más jóvenes que por los mayores.

¿Es el modelo de negocio “recojo en tienda” adecuado para el café y el consumidor peruano?

La respuesta afirmativa a esta pregunta resulta incuestionable. De hecho, dentro del *focus group* se encontró que uno de los aspectos más valorados de la aplicación es la posibilidad de personalizar el café, la opción de recojo y la opción de un plan de fidelización que permita obtener descuentos (cerca al 25%).

¿Qué habilidades se pretenden conseguir en las sesiones en la que se utilice este caso?

Lo que se pretende es conseguir que el alumno mejore su proceso de toma de decisiones a través de este caso, evaluando la propuesta de expansión de la compañía (parte A del caso), y

luego con la evaluación de la ubicación de la primera cafetería en esta nueva etapa de expansión de la compañía (parte B del caso).

En la parte A, el alumno podrá evaluar las siguientes etapas del proceso:

- **Descripción de la oportunidad**, al evaluar la propuesta de ingreso de *Mr. Black* a un nuevo mercado, que fue presentada por uno de los socios fundadores.

- **Análisis de la decisión a tomar**, ya que para esta etapa la cadena de cafeterías *Mr. Black* contrata un Director de expansión y una empresa de investigación de mercado potenciales, presentando todo un análisis de este nuevo mercado. Con esta información el alumno podrá analizar las variables cuantitativas y no cuantitativas que se consideran en este tipo de toma de decisiones.

- **Evaluación y valoración de alternativas**, al tomarse la primera decisión del caso, eligiendo entre ir o no con la propuesta de expansión e ingreso de la compañía en el Perú.

En la parte B del caso, el trabajo se basa en la decisión tomada en el caso A (se acepta la propuesta de expansión e ingreso al mercado peruano), y propone seleccionar la ubicación de la primera cafetería de *Mr. Black* en el mercado peruano.

- **Evaluación y valoración de las alternativas**, pues los directores de la compañía dieron lineamientos específicos que debe cumplir la cafetería en este nuevo mercado; con esta información se evalúa las dos propuestas de locales que han sido presentadas.

- **Selección de alternativa**: con toda la información presentada, tanto en la parte A y B del caso, se selecciona la ubicación de la primera cafetería *Mr. Black* en el mercado peruano.

3.11. Tiempos sugeridos de trabajo del caso

Tabla 7. Sesión 1

SESIÓN 1	
Caso A	Tiempo estimado (min.)
Resumen del caso (participación del alumno)	15
¿Debería <i>Mr. Black</i> internacionalizarse? ¿Por qué?	10
¿Cuáles son las ventajas y desventajas de ingresar al mercado peruano?	10
¿Cuáles deberían ser los criterios que se deben tener en cuenta para evaluar el ingreso de <i>Mr. Black</i> al Perú? Calificarlos	20
Toma de decisión: ¿Debería <i>Mr. Black</i> ingresar al Perú?	20
TOTAL CASO A	75

Fuente: elaboración propia

Tabla 8. Sesión 2

SESIÓN 2	
Caso B	Tiempo estimado (min.)
Leer el caso B	10
EGYP (ubicación 1-2 escenarios)	15
EGYP (ubicación 2-2 escenarios)	5
Criterios de evaluación indicados en el caso B. Calificarlos	10
Toma de decisión: ¿Qué ubicación elegimos?	15
SUBTOTAL CASO B	55

Fuente: elaboración propia

Tabla 9. Final del caso

Final del caso	Tiempo estimado (min.)
¿Debería adaptarse localmente o debería mantener un formato global? ¿Qué debería adaptar? ¿Bajo qué criterios?	5
¿Qué podría cambiar <i>Mr. Black</i> para facilitar el proceso de adopción local al mercado peruano?	5
¿Debería <i>Mr. Black</i> mantener el modelo de negocio por aplicación en Lima?	5
¿Es el modelo de negocio “recojo en tienda” adecuado para el café y el consumidor peruano?	5
SUBTOTAL CIERRE CASO	20
TOTAL CASO B y CIERRE CASO	75

Fuente: elaboración propia

Bibliografía

- Cámara Café Cacao. (24 de mayo de 2019). *La excelencia en las cafeterías de Lima*. Recuperado de <https://camcafeperu.com.pe/ES/articulo.php?id=21>
- Cocinas Ocultas: 15 marcas gastronómicas crecerán bajo el concepto de dark kitchen. (2 de febrero de 2019). *Perú Retail*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/cocinas-ocultas-marcas-gastronomicas-creceran-bajo-el-concepto-dark-kitchen/>
- ¿Cuáles son los centros comerciales que se abrirán en Lima? (3 de enero de 2019). *Perú Retail*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/especial/centros-comerciales-abriran-lima-2019/>
- Díaz Vargas, C. y Willems, M. C. (2017). *Línea de base del sector café en el Perú* [Documento en pdf]. Recuperado de <https://camcafeperu.com.pe/admin/recursos/publicaciones/Linea-base-del-sector-cafe-en-Peru.pdf>
- ESAN Graduate School of Business. (2 de julio de 2018). *Las tendencias del nuevo consumidor peruano* [archivo de video]. Recuperado de https://www.youtube.com/watch?time_continue=1&v=huY0exE03S4&feature=emb_title
- Euromonitor International. (2020). *Coffee in Canada*. Recuperado de <https://www.euromonitor.com/coffee-in-canada/report>.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016). *El empleo informal en el Perú disminuyó en 3,9 puntos porcentuales* [nota de prensa] (N° 105 – 14 junio 2016). Recuperado de <http://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/noticias/nota-de-prensa-n105-2016-inei.pdf>
- Koechlin Costa, J., Solórzano Salleres, X., Larco Drouilly, G. y Fernández-Maldonado Mujica, E. (2019). *Impacto de la inmigración venezolana en el mercado laboral de tres ciudades: Lima, Arequipa y Piura* [versión en pdf]. Recuperado de <https://peru.iom.int/sites/default/files/Documentos/IMPACTOINM2019OIM.pdf>

- Labra Choquehuanca, C. (2018). *Plan de negocio para la comercialización de cafés peruanos a través de una plataforma online en lima metropolitana* (Tesis para obtener el grado de Maestro en Administración). Esan Graduate School of Business. Arequipa, Perú. Recuperado de https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/1542/2018_MATP-ARE_14-1_09_T.pdf?sequence=1
- Lock, S. (19 de noviembre de 2019). *Number of Starbucks stores in Canada from 2005 to 2019*. Recuperado de <https://www.statista.com/statistics/218392/number-of-starbucks-stores-in-canada/>
- Marketwin. (junio de 2019). *New Service Development: Estudio de prospección comercial y exploración en consumidores* [Documento en PowerPoint]. Lima. Estudio de Investigación de Mercados.
- Narváez Licerias, A. (s. f.). La economía peruana en el 2019-2022. *Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Facultad de Ciencias Administrativas*. Recuperado de <https://upg.administracion.unmsm.edu.pe/n/publicaciones/192-le-economia-peruana-en-el-2019-2022>
- Padovese, V. (1 de octubre de 2017). The world's top coffee consuming nations – and how they take their cup. *SBS Italian*. Recuperado de <https://www.sbs.com.au/language/english/the-world-s-top-coffee-consuming-nations-and-how-they-take-their-cup>
- Peralta, N. (24 de mayo de 2019). David Gonzales: “Hay un aumento del consumo de café fuera del hogar”. *Cafelab.pe*. Recuperado de <https://cafelab.pe/2019/05/24/david-gonzales-hay-un-aumento-del-consumo-de-cafe-fuera-del-hogar/>
- Perú: ¿Cómo le va al sector retail y qué se espera para este año? (13 de junio de 2019). *Perú Retail*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/peru-como-le-va-al-sector-retail-y-que-se.-espera-para-este-ano/>
- Perú: Ventas en fast food se desacelerarían durante los próximos 5 años. (8 de agosto de 2019). *Perú Retail*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/peru-ventas-en-fast-food-se-desacelerarian-durante-los-proximos-5-anos/>
- Sánchez, F. (10 de enero de 2014). La clase media sería el 65% de la población en el bicentenario. *Perú 21*. Recuperado de https://www.lampadia.com/assets/uploads_documento/c1d91-clase-media-seria-el-65-de-la-poblacion-en-el-bicentenario.pdf

Torres, A. (21 de febrero de 2019). ¿Qué es la canasta básica familiar y para qué sirve? *La República*. Recuperado de <https://larepublica.pe/economia/1417724-canasta-basica-familiar-sirve-inei->

2019/#:~:text=Conocer%20cu%C3%A1nto%20vale%20una%20canasta,de%20vida%20en%20un%20pa%C3%ADs.&text=M%C3%A1s%20all%C3%A1%20de%20un%20simple,una%20vida%20digna%20cada%20mes.

Trigoso, M. (20 de febrero de 2019). Despegue en inversión publicitaria se verá recién en segundo trimestre. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/despegue-inversion-publicitaria-vera-recien-segundo-trimestre-259081-noticia/>

